

1 Einleitung

In Zeiten des schnellen wirtschaftlichen Wandels muss es jedem Unternehmen gelingen, seine Strategie erfolgreich an jeden einzelnen seiner Mitarbeiter zu kommunizieren. Auch Änderungen oder Anpassungen der jeweiligen Strategie, die durch das unternehmerische Umfeld oder wirtschaftliche Veränderungen notwendig werden, müssen möglichst schnell und effizient von und mit den Mitarbeitern umgesetzt werden. Die meist genannte Antwort von Managern und Unternehmern in Deutschland auf die Frage, was den Erfolg ihres Unternehmens ausmacht, ist „Business is people“. Kein Unternehmen kann langfristig erfolgreich auf einem Markt bestehen, ohne die Kompetenz, die Erfahrung und das Wissen seiner Mitarbeiter.¹

Obwohl die intrinsische Motivation der Mitarbeiter und die Integration ihrer persönlichen Ziele mit den Zielen des Unternehmens immer mehr an Bedeutung gewinnen,² muss auch bedacht werden, dass die extrinsische Motivation ebenfalls bei allen menschlichen Tätigkeiten eine besondere Rolle spielt.³

1.1 Transparenz der strategischen Ziele und der unternehmerischen Vision für jeden Mitarbeiter

Die Herausforderung bei der Entwicklung und Umsetzung einer Strategie liegt nicht nur in einer angemessenen Formulierung sondern vor allem in einer erfolgreichen Umsetzung.⁴ Diese erfolgreiche Umsetzung ist aber nur dann möglich, wenn die Strategie in der Organisation verstanden und operationalisiert wird.⁵

Werden die Mitarbeiter mit der Vision des Unternehmens, mit den langfristigen Zielen und den Absichten des Unternehmens vertraut gemacht, können sie diese „verinnerlichen“.⁶ Wenn für jeden Mitarbeiter ersichtlich und verständlich ist, wie er durch die Erfüllung seiner persönlichen Ziele zum Erfolg des gesamten Unternehmens beitragen kann, wird er seine Motivation aus dieser Erkenntnis schöpfen können.

¹ Vgl. Rampersad, 2004 Seite 15 f. Vorwort von Christian Schuchardt

² Vgl. Rampersad, 2004 Seite 16 f. Vorwort von Christian Schuchardt

³ Vgl. Ehrmann 2007, Vorwort zur 4. Auflage

⁴ Vgl. Schwertner/Becker/Seubert, Personal Heft 12/2004, Seite 12

⁵ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 39

⁶ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 21

Deshalb muss jedem Unternehmen eine Überwindung der Barriere zwischen den Strategiegaussagen, die aus Mitarbeitersicht oft ziemlich abstrakt formuliert wirken, und der Umsetzung im unternehmerischen Alltag gelingen.⁷ Anreizsysteme, die auf der Balanced Scorecard basieren, können dabei unterstützend wirken.

1.2 Ziel von BSC-basierten Anreizsystemen

Durch die Anbindung von Anreizsystemen an die strategischen Unternehmensziele kommt es zu einer Harmonisierung der Interessen von Mitarbeitern und Unternehmensführung. Wenn „persönlich Erwünschtes“ eine hohe Deckung mit „strategisch Gewolltem“ aufweist, wird strategiekonformes Verhalten bewirkt.⁸ Mit dieser Anbindung wird nicht nur die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf die für die Strategie entscheidenden Messgrößen gelegt, sondern sie bietet auch den extrinsischen Motivationsaspekt für die Mitarbeiter und die Organisation durch die Belohnung der Zielerreichung.⁹

Die Motivation kann dadurch in zweifacher Hinsicht geschehen. Einerseits erfolgt die Motivation schon allein aus dem Wissen um die persönliche Beteiligung am Unternehmenserfolg. Andererseits motivieren Belohnungsanreize aus dem Zielvereinbarungs- und Vergütungssystem auf Basis der Balanced Scorecard.

Unternehmen jeder Größe profitieren davon, dass jeder innerhalb der Organisation die Strategie versteht und auch in der täglichen Arbeit umsetzt.¹⁰

1.3 Methodisches Vorgehen

Da es immer wichtiger wird, rasch auf aktuelle Ereignisse reagieren und damit auch rasch Strategien ändern und umsetzen zu können – dies bedeutet aber ebenfalls die Gewinnung der Mitarbeiter für diese Änderung –, wird mit dieser Arbeit ein Instrument vorgestellt, das dabei helfen kann: die Balanced Scorecard als Basis für Anreizsysteme.

Dazu ist der Punkt zwei dieser Arbeit dem Grundmodell der Balanced Scorecard gewidmet. Neben der Erläuterung der Grundlagen, der verschiedenen Perspektiven der

⁷ Vgl. Becker/Schwertner/Seubert, Controlling Heft 1, Seite 33

⁸ Vgl. Becker/Schwertner/Seubert, Controlling Heft 1, Seite 33 f.

⁹ Vgl. Kaplan/Norton 2001, Seite 227

¹⁰ Vgl. Kaplan/Norton 2001, Seite 325

Balanced Scorecard und der Ursache-Wirkungsketten wird das Konzept der strategiefokussierten Organisation erklärt.

Während im Punkt drei die generelle Funktion und Ausgestaltung von Anreizsystemen dargestellt wird, folgt im Punkt vier die Auseinandersetzung mit BSC-orientierten Anreizsystemen. Auf eine detaillierte Betrachtung von anderen Anreizmodellen wird in dieser Arbeit verzichtet, da dies für den Rahmen der Arbeit zu umfangreich wäre und eine Konzentration auf die Balanced Scorecard und somit auf BSC-orientierte Anreizsysteme beabsichtigt ist.

Nach der genaueren Betrachtung von BSC-basierten Anreizsystemen, erfolgt eine kurze Vorstellung von Studien zu diesem Thema von Horváth & Partners im Punkt fünf, da sich diese unter anderem auch mit dem Erfolg von BSC-basierten Anreizsystemen und mit BSC-basierten Zielvereinbarungssystemen beschäftigen.

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung und Kommentierung der Ergebnisse im Punkt sechs.

2 Grundmodell der Balanced Scorecard

Das Konzept der Balanced Scorecard wurde Anfang der Neunzigerjahre von einem Forschungsteam rund um den Harvard Professor Robert S. Kaplan und um David P. Norton entwickelt.¹¹ Aufgrund der hohen Komplexität des Balanced-Scorecard-Konzepts und seiner Möglichkeiten ist eine Definition nicht ganz einfach.¹² Kaplan und Norton charakterisieren ihr Konzept folgendermaßen: „Die Balanced Scorecard übersetzt die Unternehmensmission und –strategie in ein übersichtliches System zur Leistungsmessung, welches den Rahmen für ein strategisches Leistungsmessungs- und Managementsystem bildet.“¹³ Die Leistung des Unternehmens wird aus vier ausgewogenen Perspektiven gemessen, aus der finanziellen Perspektive, aus der Kundenperspektive, aus der internen Perspektive und aus der Innovationsperspektive.¹⁴

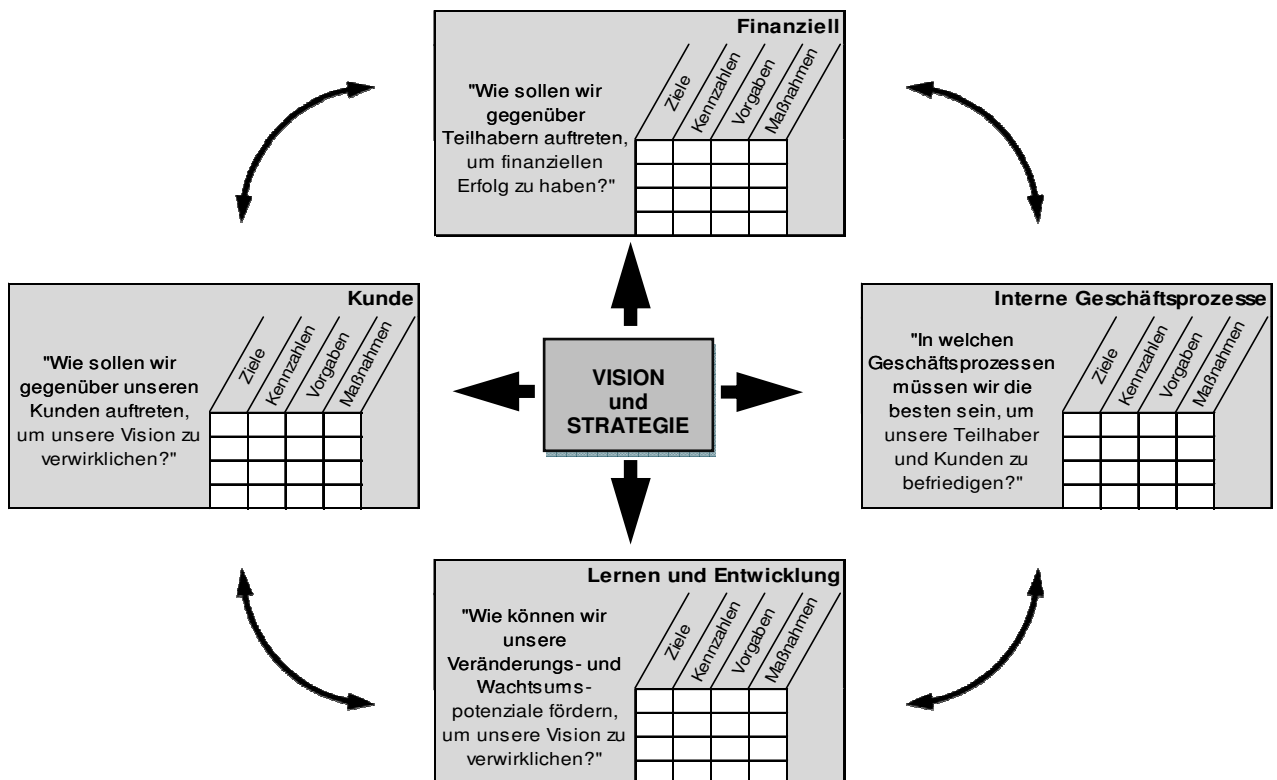


Abbildung 1: Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton (Quelle: Kaplan/Norton 1997, Seite 9)

¹¹ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 2

¹² Vgl. Ackermann 2000, Seite 18; Schmidt 2003, Seite 81

¹³ Kaplan/Norton 1997, Seite 2

¹⁴ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 2

In der Balanced Scorecard werden die finanziellen Kennzahlen von Leistungen der Vergangenheit um die treibenden Faktoren von zukünftigen Leistungen ergänzt. Es erfolgt eine Ableitung der Ziele und Kennzahlen von der Vision und der Strategie des Unternehmens, wobei die Ziele und Kennzahlen die Unternehmensleistung aus vier Perspektiven fokussieren und somit den Rahmen der Balanced Scorecard bilden (siehe Abbildung 1).¹⁵

2.1 Definitionen der Balanced Scorecard

Bei der Balanced Scorecard handelt es sich um ein umfassendes Steuerungs- und Managementsystem zur Findung, Präzisierung, Kommunikation und Implementierung einer Unternehmensstrategie.¹⁶ Um der starken finanziellen Ausrichtung vieler US-amerikanischer Managementsysteme gegenzusteuern, wurde die einseitige monetäre Ausrichtung relativiert und um nicht finanzielle Messgrößen erweitert, da zur Leistungsbewertung nicht nur Finanzen sondern z.B. auch Kunden oder Prozesse berücksichtigt werden müssen.¹⁷

Bald wurde festgestellt, dass es die BSC möglich machte, bei entsprechender Auswahl der Ziele und Messgrößen, die strategische Stoßrichtung des Unternehmens zu verdeutlichen und einer Messung zugänglich zu machen. Außerdem zeigte sich, dass durch die richtige Auswahl und durch die Operationalisierung der Ziele, die Haltung der Organisationsmitglieder mit den strategischen Anforderungen in Einklang gebracht wurde.¹⁸

Die BSC ist jedoch nicht nur ein System zur Konkretisierung von Unternehmenszielen, sie hilft vielmehr auch, strategiebezogene Handlungsprogramme zu entwickeln und individuelle und teambezogene Zielerreichungsgrade zu erarbeiten.¹⁹ Da somit die Messung von Leistungs- und Wertbeiträgen einzelner Mitarbeiter, Teams oder ganzen Bereichen ermöglicht wird, sollte die organisationsspezifische Anreiz- und Vergütungssystematik auch an den gewählten BSC-Rahmen angeglichen werden.²⁰

¹⁵ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 8

¹⁶ Vgl. Kunz 2001, Seite 13

¹⁷ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 2

¹⁸ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 2

¹⁹ Vgl. Kunz 2001, Seite 14

²⁰ Vgl. Kunz 2001, Seite 14

Die erfolgskritischen, entscheidenden, also strategischen Ziele leiten sich aus der Vision und der Strategie ab. Diesen Zielen werden entsprechende finanzielle und nicht finanzielle Messgrößen sowie Zielwerte gegenüber gestellt. Mittels der strategischen Aktion zu den jeweiligen Zielen soll die Zielerreichung ermöglicht werden. Dadurch ergibt sich eine Schlüssigkeit bei der Überführung der Vision und der Strategie in strategische Aktionen, welche von Kaplan und Norton mit dem Leitsatz „Translating Strategy into Action“ betitelt wurde.²¹

Um ein einseitiges Denken zu verhindern, werden die Ziele, Messgrößen und strategischen Aktionen einer sogenannten Perspektive zugeordnet. Kaplan und Norton schlagen aufgrund empirischer Erfahrungen vier wesentliche Perspektiven vor: Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Wachstum, wobei diese Perspektiven aber auch branchen- oder unternehmensspezifisch angepasst werden können. Diese gleichgewichtete Berücksichtigung der Perspektiven führt zu einem ausgewogenen Zielsystem – einer Balanced Scorecard.²²

Die strategischen Ziele mit ihren Messgrößen, Zielwerten und Aktionen sind miteinander durch Ursache-Wirkungs-Ketten im Rahmen von sogenannten „Strategy Maps“ verknüpft.²³

2.2 Basismerkmale der Balanced Scorecard

Eine Balanced Scorecard muss folgende Elemente enthalten: die Unternehmensvision, die Unternehmensmission, die Strategien des Unternehmens, die Perspektiven, die Ziele sowie die dazu gehörenden Maßnahmen und Kennzahlen.²⁴

Die Balanced Scorecard wurde von Kaplan und Norton im Rahmen eines hierarchischen Systems entwickelt.²⁵ Die übergeordnete Mission, welche den Ausgangspunkt bildet, beschreibt, warum die Organisation existiert und bleibt, wie die nachfolgenden Grundwerte, im Zeitablauf ziemlich stabil. Das Zukunftsbild der Organisation wird durch die Vision dargestellt. Die Strategie, welche den Spielplan beschreibt, wird sich erst im

²¹ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 2 f.

²² Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 2 f.

²³ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 4 f.

²⁴ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 21

²⁵ Vgl. Friedag/Schmidt 2008, Seite 19

Laufe der Zeit entwickeln, damit sie den von der Realität vorgegebenen Veränderungen entsprechen kann.²⁶ Mit der Balanced Scorecard erfolgt die Umsetzung der Strategie.²⁷

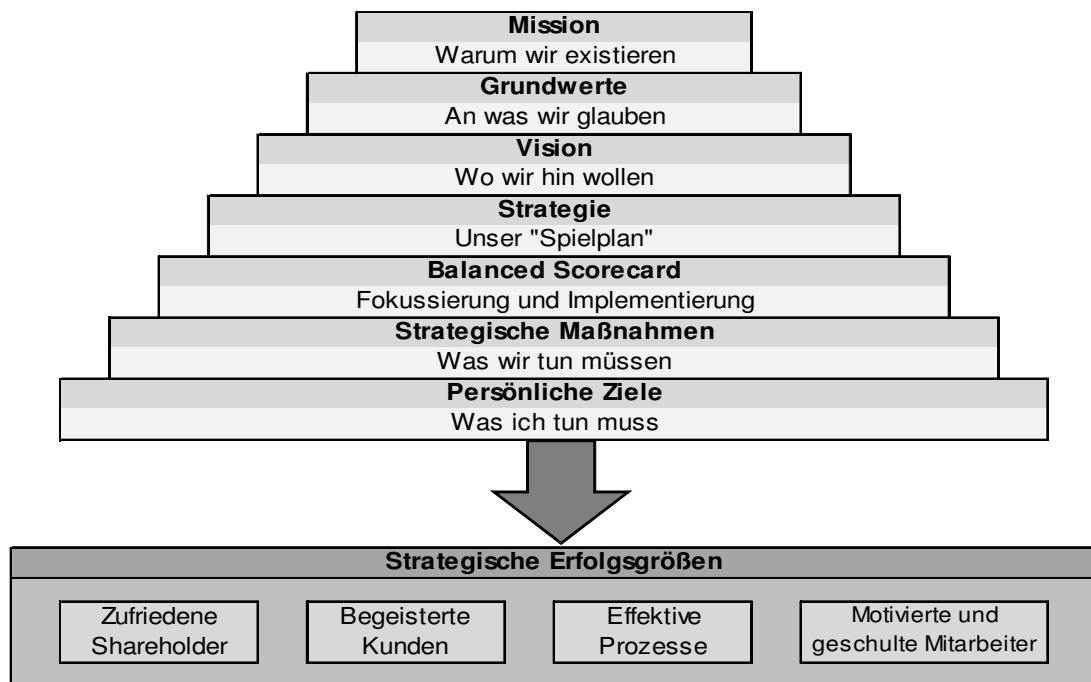


Abbildung 2: Übersetzung der Mission in gewünschte Ergebnisse (Quelle: Kaplan/Norton 2001, Seite 67)

2.2.1 Die Unternehmensvision und die Unternehmensmission der Balanced Scorecard

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter Vision ein in der Vorstellungswelt eines Menschen entworfenen Bild bezüglich der Zukunft verstanden, welches zu einem Leitbild für sich und andere werden kann.²⁸ Visionen sind aber auch Wunschvorstellungen von Unternehmen; oberste noch nicht ganz greifbare Ziele, die erst konkrete Formen annehmen müssen und sich nicht immer einwandfrei formulieren lassen.²⁹ Formulierungen von Visionen beginnen häufig mit „Wir werden...“, „Wir wollen ...“ und sollten auch nicht länger als zwei Sätze lang sein.³⁰

Visionen vermögen es, Individuen und Gruppen im Unternehmen zu besonderen Anstrengungen und Leistungen zu bewegen – zu motivieren –, gleichzeitig ermöglichen sie Zusammengehörigkeitsgefühle und tragen zur Identifikation mit dem Unternehmen bei.

²⁶ Vgl. Kaplan/Norton 2001, Seite 66

²⁷ Vgl. Friedag/Schmidt 2008, Seite 19

²⁸ Vgl. Ackermann 2000, Seite 18

²⁹ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 21

³⁰ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 117

Überdies sind noch die Steuerungsfunktion und die Koordinationsfunktion von Visionen zu erwähnen.³¹ Mit dem Balanced Scorecard System sollen die Mitarbeiter des Unternehmens mit den langfristigen Zielen vertraut gemacht werden, sodass jeder am Prozess beteiligte Mitarbeiter die Vision begreifen kann und auch weiß, welche grundsätzlichen Absichten das Unternehmen in den nächsten Zeitabschnitten verfolgt, wie diese erreicht werden können und welche Rolle er selbst dabei spielt.³²

Wird die Vision als Auftrag oder als Sendung verstanden, der man sich mit Überzeugung und Sendungsbewusstsein widmet, wird daraus die Mission.³³ Die Vision beschreibt ein Zukunftsbild, die Mission formuliert den Auftrag des Unternehmens für die Gesellschaft, sowie welche Rolle das Unternehmen in der Gesellschaft einnehmen möchte. Missionen beginnen oft mit den Worten „Wir sind ...“ oder „Unser Auftrag ist ...“. ³⁴ Die Empfänger von Missionen sind in erster Linie die Kunden, aber auch Marktpartner, wie Lieferanten, Konkurrenten oder Kreditinstitute, Medien und gesellschaftlich relevante Gruppen, wie Gewerkschaften. Ebenfalls von großer Bedeutung sind die internen Empfänger, die Mitarbeiter.³⁵ Der positive Bekanntheitsgrad der Mission spielt für die Motivation eine wichtige Rolle, da jeder gerne in einem Unternehmen arbeitet, das im Bekannten- oder Familienkreis gut angesehen ist.³⁶

Die Frage, was zuerst kommt, das Verständnis für das, was man langfristig erreichen will (Vision) oder die Klarheit über die Frage, für welche Leistung man steht (Mission) ist wohl nicht zu klären. Wichtig ist, dass gut geführte Organisationseinheiten sowohl eine motivierende Vision als auch ein klares Bild vom Mehrwert, den man der Gesellschaft bietet, besitzen.³⁷

Erst dann kann folgende Kette entstehen:



Abbildung 3: Von der Vision zur Motivation (Quelle: Ehrmann 2007, Seite 21)

³¹ Vgl. Ackermann 2000, Seite 21

³² Vgl. Ehrmann 2007, Seite 21

³³ Vgl. Ackermann 2000, Seite 22

³⁴ Vgl. Horváth & Partners, Seite 117 f.

³⁵ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 23

³⁶ Vgl. Friedtag/Schmidt 2001, Seite 91

³⁷ Vgl. Horváth & Partners, Seite 117

Eine gute Vision gibt der Organisation Kraft und begeistert sie. Folgendes Zitat von Antoine de Saint-Exupéry demonstriert in diesem Zusammenhang die Kraft einer Vision.³⁸

„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Antoine de Saint-Exupéry³⁹

2.2.2 Die Unternehmensstrategie in der Balanced Scorecard

Der Strategie⁴⁰ wird in dem Balanced-Scorecard Konzept von Kaplan und Norton große Bedeutung zugewiesen, da die Hauptaufgabe darin gesehen wird, die Strategien in konkrete Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen in den vier Perspektiven umzusetzen.⁴¹

Kaplan und Norton wollen jedoch nicht den Anspruch stellen, die Wissenschaft der Strategie neu erfunden zu haben, da die Formulierung der Strategie eine Kunst ist und auch immer bleiben wird. Die Möglichkeit einer einfachen Beschreibung der Strategie erhöht jedoch die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Implementierung. Ziel einer Balanced Scorecard sollte es sein, die Strategie wieder zu spiegeln. Mit Hilfe der grafischen Darstellung durch die Strategy Map erfolgt eine logische und umfassende Beschreibung der Strategie.⁴²

Da ein genaueres Eingehen auf das komplexe Thema „Strategie“ im Rahmen dieser Arbeit zu umfangreich ist, soll die Abbildung eines Strategieprozessmodells von Horváth & Partners im Anhang 1 eine kurze Zusammenfassung dieses Prozesses geben.

³⁸ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 118

³⁹ aus Horváth & Partners 2007, Seite 118

⁴⁰ Der Strategiebegriff kommt aus dem militärischen Bereich und wird aus dem Griechischen abgeleitet, wobei „strategos“ für Heerführer steht; die Strategie bedeutet somit die Heerführung und die geschickte Vorplanung. Vgl. Ehrmann 2007, Seite 24

Die klassische Definition der Harvard Business School für Strategie lautet: Eine Strategie ist das Resultat eines Planungsprozesses, in dem die Langfristziele sowie Aktionen und notwendigen Ressourcen zur Erreichung dieser Ziele festgelegt werden. Vgl. Chandler 1962, Seite 13 aus Ackermann 2000, Seite 23

⁴¹ Vgl. Ackermann 2000, Seite 22

⁴² Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 95

2.2.3 Perspektiven der Balanced Scorecard

Mit der Scorecard wird durch die Übersetzung von Mission und Strategie in Ziele und Kennzahlen ein Rahmen geschaffen, um Mission und Strategie zu vermitteln. Dies erfolgt in vier verschiedenen Perspektiven. Durch diese vier Perspektiven wird ein Gleichgewicht von kurzfristigen und langfristigen Zielen, zwischen harten Zielkennzahlen und weichen, subjektiven Messwerten und zwischen gewünschten Ergebnissen und Leistungstreibern für diese Ergebnisse geschaffen.⁴³

Durch die Perspektiven der Balanced Scorecard ist gesichert, dass alle wesentlichen Aspekte des Geschäftes in einem ausgewogenen Verhältnis berücksichtigt werden, wobei die Perspektiven die wesentlichen Themenbereiche darstellen, zu welchen die Strategie Aussagen treffen muss.⁴⁴ Somit wird Einseitigkeit bei der Zielbildung und Zielverfolgung vermieden und die einzelnen Perspektiven lassen durch ihre Verknüpfung eine ganzheitliche Betrachtung zu.⁴⁵

Am geeignetsten sind solche Perspektiven, die die Strategie am besten abbilden.⁴⁶ Kaplan und Norton nennen vier klassische Perspektiven:

- die Finanzperspektive
- die Kundenperspektive
- die interne Prozessperspektive
- die Lern- und Entwicklungsperspektive.⁴⁷

Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Perspektiven erfolgt in Abschnitt 2.3.

Die Lern- und Entwicklungsperspektive wird von Horváth & Partners auch Potenzialperspektive genannt, da diese die Potenziale für eine erfolgreiche Zukunft benennt.⁴⁸ Kaplan und Norton weisen aber auch darauf hin, dass die Balanced Scorecard nicht als Zwangsjacke gedacht ist und je nach Branchenbedingungen oder Geschäftseinheitsstrategie noch eine weitere Perspektive notwendig sein könnte.⁴⁹ Friedag und Schmidt nennen als mögliche weitere Perspektiven noch: die

⁴³ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 24

⁴⁴ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 40

⁴⁵ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 32 f.

⁴⁶ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 32 f.

⁴⁷ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 24

⁴⁸ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 3

⁴⁹ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 33

Lieferantenperspektive, die Kreditgeberperspektive, die Öffentliche Perspektive, die Kommunikationsperspektive, die Organisationsperspektive und die Einführungsperspektive.⁵⁰

Die Umsetzung der Perspektiven erfolgt nach einem Vier-Phasen-Schema, das einen geeigneten Weg zeigt, wie die Strategie in Aktionen überführt und wie strategische Entscheidungen mit taktisch-operativen Entscheidungen (Phase 4) verknüpft werden können.⁵¹

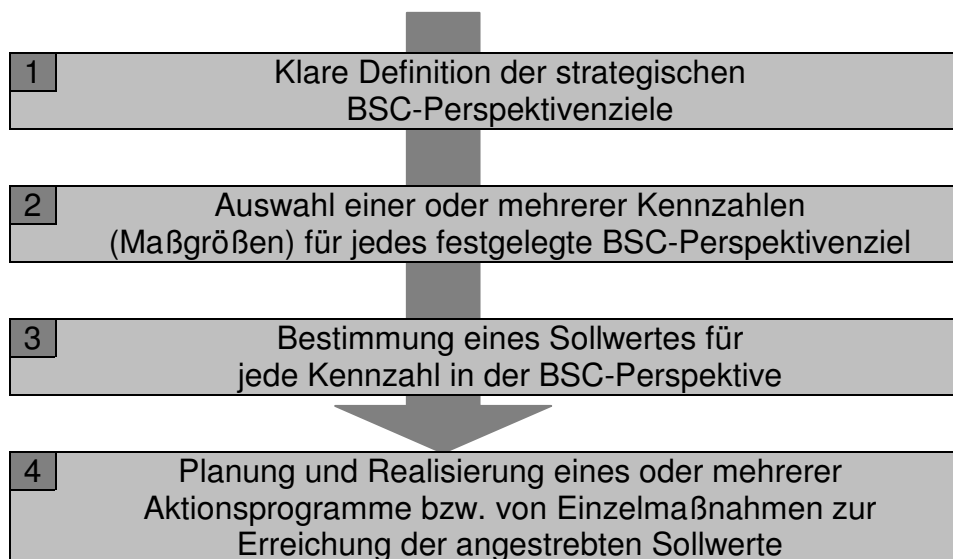


Abbildung 4: Vier-Phasen-Schema Balanced Scorecard (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ackermann 2000, Seite 26)

2.2.4 Strategische Ziele der Balanced Scorecard

Strategien werden erst durch die Formulierung von strategischen Zielen umgesetzt, konkretisiert und zu maßnahmenführenden Angaben umgeformt.⁵² Durch die Konfrontation einer „strategischen Grundmenge“ mit Fragen aus den Balanced-Scorecard-Perspektiven lassen sich strategische Ziele⁵³ ableiten.⁵⁴

⁵⁰ Vgl. Friedag/Schmidt 2001, Seite 197

⁵¹ Vgl. Ackermann 2000, Seite 27

⁵² Vgl. Ehrmann 2007, Seite 37

⁵³ Unter Zielen werden wesentliche Leitlinien, die das Handeln von Führenden und auch von Ausführenden beeinflussen, verstanden. Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 44

⁵⁴ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 44

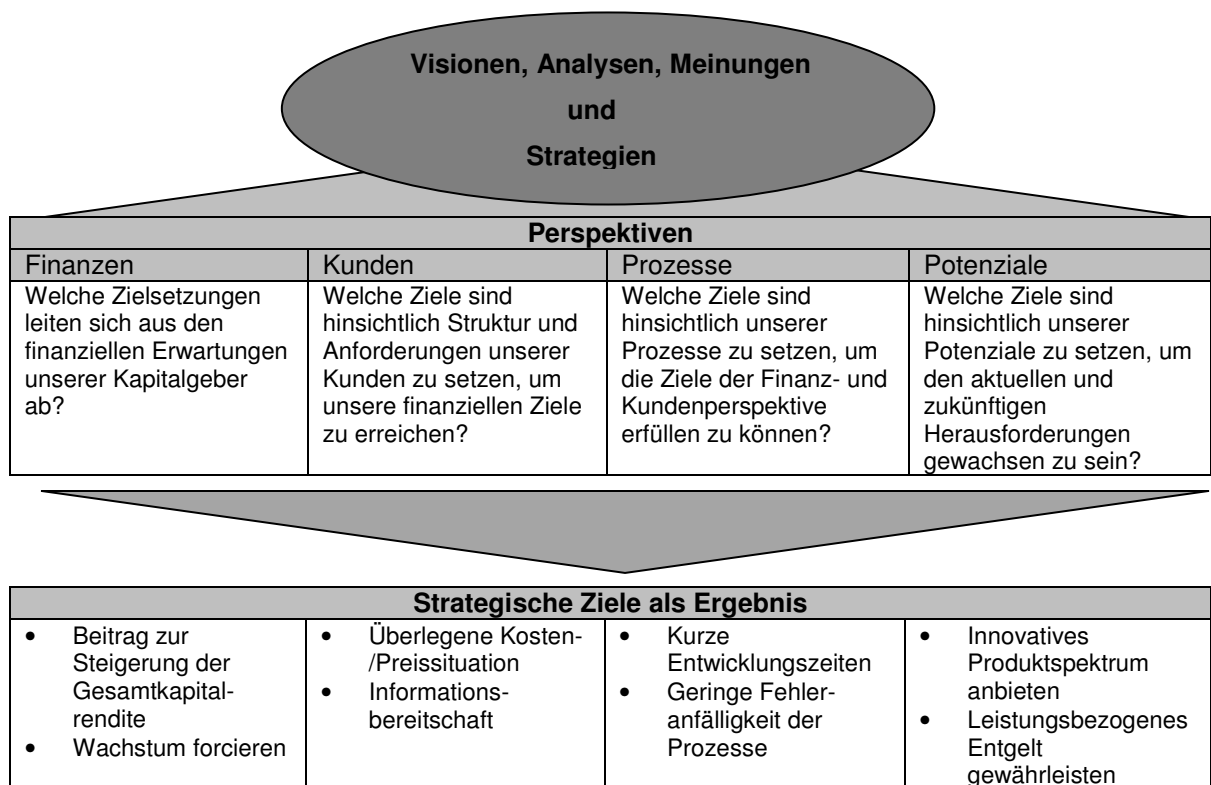


Abbildung 5: Ableitung von strategischen Zielen aus der strategische Grundmenge (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Horváth & Partners 2007, Seite 44)

Die Ziele der Balanced Scorecard sind gekennzeichnet durch eine Konzentration auf strategisch wichtige Ziele und durch den Aufbau von Ursache-/Wirkungsketten.⁵⁵ Dies bedeutet, dass Basisziele, das sind Ziele, die das Unternehmen operativ zur Aufrechterhaltung des Unternehmens braucht, nicht in die Balanced Scorecard gehören.⁵⁶ Von Horváth & Partners wurde der Horváth & Partners-Filter entwickelt, bei welchem einerseits die „Wettbewerbsrelevanz“ und andererseits der „Handlungsbedarf“ zum Ausdruck gebracht werden, um die strategische Bedeutung der Ziele sicherzustellen.⁵⁷

Eine zentrale Aufgabe bei der Konzipierung der Balanced Scorecard ist es, Ursache/Wirkungsbeziehungen aufzubauen und auch darzustellen, da der Erfolg einer Strategie das Ergebnis des Zusammenspiels mehrerer Elemente ist. Die Ursache/Wirkungsbeziehungen ermöglichen die Verdeutlichung von Zusammenhängen und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen strategischen Zielen, lassen die Logik der strategischen Ziele nachvollziehbar und kommunizierbar erscheinen und zeigen die

⁵⁵ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 49

⁵⁶ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 46 f.

⁵⁷ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 165 f.

gegenseitigen Effekte bei der Zielerreichung.⁵⁸ Durch die Fokussierung auf die wirklich strategischen Ziele wird die Anzahl der benötigten Ziele für eine Balanced Scorecard reduziert. Laut dem Grundsatz „Twenty is Plenty“ werden im Durchschnitt fünf Ziele je Perspektive empfohlen. In persönlichen Zielvereinbarungen von Führungskräften werden sich deutlich weniger Ziele finden, da auch die Organisationspsychologie davon ausgeht, dass für ein Individuum nicht mehr als sieben Ziele gleichzeitig verfolgbar sind. Da die Balanced Scorecard jedoch für eine arbeitsteilige Organisationseinheit mit mehreren Verantwortlichen gilt, ist „Twenty is Plenty“ leicht lösbar.⁵⁹

2.2.5 Kennzahlen und Messgrößen der Balanced Scorecard

Erst wenn die Mitarbeiter bei ihren Entscheidungen und Aktivitäten ein klares Verständnis über die Messgrößen besitzen, können sie die Strategie wie vorgesehen beeinflussen.⁶⁰ Die Aufgabe von Kennzahlen oder Messgrößen ist es, strategische Ziele verständlich und präzise zum Ausdruck zu bringen. Sie ermöglichen sowohl dem Management als auch den Mitarbeitern zu erkennen, wie die Zielerreichung gemessen wird und lassen eine Beobachtung der Entwicklung der Zielerreichung zu.⁶¹ Durch das Messen von strategischen Zielen soll auch das Verhalten in eine gewünschte Richtung beeinflusst werden. Damit es nicht zu Zweideutigkeiten bei der Beurteilung der Zielerreichung kommt, sollten nicht mehr als zwei, in seltenen Fällen drei Messgrößen pro Ziel bestimmt werden.⁶²

Die Balanced Scorecard darf jedoch keinesfalls als bloße Weiterentwicklung eines Berichtssystem verstanden werden und auf den Schritt der Auswahl der Messgrößen reduziert werden. Folgender Leitsatz muss hier berücksichtigt werden: Die Balanced Scorecard ist kein Berichtssystem, sie hat ein Berichtssystem.⁶³

Messgrößen sollen die strategischen Ziele präzisieren und den Charakter des betreffenden strategischen Ziels richtig wiedergeben. Messgrößen müssen deshalb von jemand abgeleitet werden, der am Balanced-Scorecard-Prozess durchgehend beteiligt war und auch die Aussage der strategischen Ziele vollständig verstanden hat.⁶⁴

⁵⁸ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 50

⁵⁹ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 48 f.

⁶⁰ Vgl. Kaplan/Norton 2001, Seite 205 f.

⁶¹ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 52 f.

⁶² Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 202

⁶³ Vgl. Horváth/Gaiser/Vogelsang, Seite 163

⁶⁴ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 203

Gedanklich wird jedoch noch immer zwischen Erfolgspotenzialen, die durch einfaches Zählen oder durch geeignete Messmethoden erfasst und finanziell bewertet werden können und solchen, denen man sich ausschließlich mit gedanklichen Messmethoden nähern kann, unterschieden. Die ersten Erfolgspotenziale oder Messgrößen werden als „materiell“ oder „hart“ bezeichnet, die zweiten als „immateriell“ oder „weich“.⁶⁵

Obwohl es immer noch in der menschlichen Natur liegt, „harten“ Faktoren, Größen die gezählt, gemessen oder gewogen werden können, mehr Aufmerksamkeit zu schenken als den „weichen“, ist der Geschäftserfolg doch durch „weiche“ Faktoren wie Image, Mitarbeiterzufriedenheit oder Qualität der Managementsysteme geprägt, was in folgendem Satz auch zur Geltung kommt: „Streng genommen sind die weichen Faktoren die eigentlich harten!“.⁶⁶ Da ein Ziel die Beschreibung eines Zustandes in der Zukunft, den man erreichen will, ist, bedeutet eine Zielerreichung immer eine Veränderung des heutigen Status – und diese Veränderung muss in irgendeiner Form bemerkbar sein. Die Messung von finanziellen Größen blickt auf eine lange Tradition und Erfahrung zurück (die doppelte Buchhaltung wird seit dem Mittelalter praktiziert), die Messung nicht finanzieller Größen steht hingegen erst am Anfang.⁶⁷

Die folgende Abbildung zeigt einige Beispiele für Messgrößen:

Systembasierte Messgrößen	Studienbasierte Messgrößen
<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisrechnung: Umsatz, Ebit • Bilanz: Eigenkapital(-quote), Bestände • Statistik: Anzahl Mitarbeiter, Materialgruppen • Produktion: Produktionsausschuss, Liefertreue • Innovation: Prozentsatz von Umsätzen mit Produkten, die nicht älter als drei Jahre sind 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteile • Markenbekanntheitsgrad • Position in Rankings/Studien • Indizes aus eigenen Mitarbeiter- bzw. Kundenbefragungen
Aktionsbasierte Messgrößen	Bewertungsbasierte Messgrößen
<ul style="list-style-type: none"> • Prozentsatz abgeschlossener Projekte aus dem strategischen Aktionsprogramm • Anzahl Projekte zur Schaffung von Synergien • Anzahl neuer Patente 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl erfolgreicher Produkteinführungen • Bewertung von Management-Fähigkeiten • Strategische Job-Bereitschaft (Abdeckung der Stellenanforderungsprofile in Qualität und Menge) • Selbstbeurteilung bzgl. Qualität der Management-Systeme

Abbildung 6: Beispiele unterschiedlicher Messgrößen-Kategorien (Quelle: Horváth & Partners 2008, Seite 205)

Idealerweise wird jedem strategischen Ziel eine Messgröße zugeordnet. Wenn dies nicht möglich ist, sollten jedoch nicht mehr als maximal drei Messgrößen pro strategischem Ziel

⁶⁵ Vgl. Friedag & Schmidt 2001, Seite 68

⁶⁶ Vgl. Horváth & Partners 2008, Seite 60

⁶⁷ Vgl. Horváth & Partners 2008, Seite 203 f.

definiert werden, um die Fokussierung zu gewährleisten. Folgende Kriterien helfen bei der Entscheidung:

- Kann an der Messgröße das Erreichen des gewünschten Ziels abgelesen werden?
- Wird mit der Messgröße das Verhalten der Mitarbeiter in die gewünschte Richtung beeinflusst?
- Wie gut bildet die Messgröße das betreffende Ziel ab?
- Ist eine prinzipielle Erhebbarkeit gewährleistet?⁶⁸

Bei der Implementierung von Messgrößen müssen außerdem folgende Merkmale berücksichtigt werden:

- Vorhandensein der Messgröße
- Kosten der Messung
- Akzeptanz der Messgröße
- Formalisierungsmöglichkeit der Messgröße
- Festlegung der Frequenz, in der die Messgröße erhoben werden soll⁶⁹

2.2.6 Zielwerte und Maßnahmen der Balanced Scorecard

Ein strategisches Ziel wird erst durch die Festlegung eines Zielwertes vollständig beschrieben. Dieser Zielwert sollte anspruchsvoll, aber glaubhaft erreichbar sein und einen Bezug zur Realität haben. Die Ausgewogenheit der Ziele muss auch in der Ausgewogenheit der Zielwerte ausgedrückt sein. Mit der Festlegung der Zielwerte können eine Identifikation der Verantwortlichen mit den Zielen und eine Übernahme in Controllingsysteme und in das Zielvereinbarungssystem erfolgen.⁷⁰

Mit den Maßnahmen werden die Strategien konkretisiert; sie sind Operationen, die notwendig sind, um die Strategien zu realisieren.⁷¹ Diese Maßnahmen oder auch strategischen Aktionen stehen in einem direkten Zusammenhang mit den Zielen der Balanced Scorecard. Dabei kann es sich um interne Projekte, Aktivitäten oder sonstige Tätigkeiten außerhalb des Tagesgeschäfts handeln, welche wesentliche Ressourcen (z.B. Managementkapazitäten, Finanzmittel oder Fach-Know-how) erfordern. Durch die

⁶⁸ Vgl. Horváth & Partners 2008, Seite 207

⁶⁹ Vgl. Horváth & Partners 2008, Seite 207 f.

⁷⁰ Vgl. Horváth & Partners 2008, Seite 214

⁷¹ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 51 f.

Überführung in strategische Aktionen erfolgt ein weiteres Mal eine Konkretisierung und Operationalisierung der Ziele, womit der Anspruch der Balanced Scorecard „Translating Strategy into Action“ von Kaplan/Norton erfüllt wird. Außerdem schaffen die strategischen Aktionen eine Grundlage für die Mittelverteilung im Rahmen der Strategieumsetzung, wodurch auch ein Abgleich der Zielvorstellungen mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen machbar wird. Dies wiederum ermöglicht einen Realitäts- und Machbarkeitscheck der Zielbildung.⁷²

2.3 Perspektiven der Balanced Scorecard

Durch die unterschiedlichen Perspektiven soll gewährleistet sein, dass alle wesentlichen Aspekte des Geschäfts in einem ausgewogenen Verhältnis berücksichtigt werden.⁷³

2.3.1 Finanzperspektive der Balanced Scorecard

Die Finanzperspektive betrachtet die Strategie aus der Perspektive der Anteilseigner im Hinblick auf Wachstum, Rentabilität und Risiko.⁷⁴ Nur wenn die Ansprüche der Eigen- und Kapitalgeber nachhaltig erfüllt oder sogar übertroffen werden, können die Vision und die Strategie längerfristig verwirklicht werden.⁷⁵ Die finanzwirtschaftliche Perspektive gibt außerdem Einsicht, ob durch die Realisierung der Unternehmensstrategie eine Verbesserung des Ergebnisses erzielt wird.⁷⁶

Jedes Ziel und jede Kennzahl der Balanced Scorecard sollte mit einem oder mehreren Zielen der finanzwirtschaftlichen Perspektive verbunden und somit ein Teil der Kette von Ursache und Wirkung sein, die zur Verbesserung der finanziellen Leistung führt.⁷⁷

Finanzwirtschaftliche Ziele und Kennzahlen erfüllen in der Balanced Scorecard eine Doppelrolle:

- sie definieren die von der Strategie erwartete finanzielle Leistung und
- sie sind das Endziel für die Ziele und Kennzahlen der übrigen Perspektiven.⁷⁸

⁷² Vgl. Horváth & Partners 2008, Seite 222

⁷³ Vgl. Horváth & Partners 2008, Seite 40

⁷⁴ Vgl. Kaplan/Norton 2001, Seite 22

⁷⁵ Vgl. Ackermann 2000, Seite 27

⁷⁶ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 33 f.

⁷⁷ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 46 und Seite 60

⁷⁸ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 46

Das bedeutet, dass die Kunden-, Prozess- und Lern- und Entwicklungsperspektive auf der einen Seite mit der finanziellen Perspektive auf der anderen Seite durch Ursache-Wirkungsbeziehungen verknüpft sind. Dabei wird der von der finanziellen Perspektive gewünschte Sollwert durch direkte finanzielle Aktionsprogramme aber auch durch Entscheidungen und Maßnahmen der anderen Balanced Scorecard Perspektiven erreicht.⁷⁹

Bei der Steuerung von strategischen Potenzialen ist es sinnvoll, die entwicklungsgeschichtliche Situation eines Unternehmens oder eines Bereiches zu berücksichtigen.⁸⁰ Deshalb können die finanzwirtschaftlichen Ziele des jeweiligen Lebenszyklus ganz unterschiedlich sein. In der Wachstumsphase werden Umsatzziele, wie prozentuale Ergebniswachstumsraten aus Einkünften oder Umsatzwachstumsraten in Zielmärkten, Kundenkreisen oder Regionen überwiegen. In der Reifephase gewinnen Rentabilitätsziele an Bedeutung. Hier kommen herkömmliche finanzielle Ziele, die durch mit dem Periodengewinn verbundenen Kennzahlen, wie Betriebsergebnis oder Deckungsbeitrag ausgedrückt werden, zur Anwendung. In der Erntephase hingegen ist es das Hauptziel, den Cash-flow-Rückfluss zu maximieren.⁸¹

Im Unternehmensalltag wird eine Vielzahl von finanziellen Kennzahlen genutzt, in die Balanced Scorecard sollten jedoch nur jene mit strategischem Gewicht aufgenommen werden.⁸²

2.3.2 Kundenperspektive der Balanced Scorecard

Mit der Kundenperspektive sollen Kunden- und Marktsegmente identifiziert werden, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll.⁸³ Hier wird festgelegt, auf welche Kunden der Schwerpunkt gelegt wird, welcher Nutzen angeboten werden soll und wie man vom Kunden wahrgenommen werden möchte.⁸⁴ Somit erfolgt in der Kundenperspektive eine Umsetzung der Mission und der Strategie in spezifische markt- und kundenbezogene Ziele.⁸⁵ Die Bedeutung dieser Perspektive erkennt man daran, dass

⁷⁹ Vgl. Ackermann 2000, Seite 27

⁸⁰ Vgl. Friedag/Schmidt 2001, Seite 189

⁸¹ Vgl. Kaplan/Norton 1997, 47 f.

⁸² Vgl. Friedag/Schmidt 2001, Seite 183

⁸³ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 62

⁸⁴ Vgl. Horváth & Partners 2008, Seite 41

⁸⁵ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 62

eine Erreichung der finanzwirtschaftlichen Ziele nur möglich ist, wenn auch die Kundenziele erfüllt werden.⁸⁶

Die Kernkennzahlen sind für alle Organisationseinheiten gleich und umfassen folgende Kennzahlen und Ziele:

- Marktanteile (auf definierten Zielmärkten)
- Kundenakquisition (Anzahl Neukunden, Umsatz mit Neukunden)
- Kundentreue (Folgeaufträge, Umsatz mit Altkunden)
- Kundenzufriedenheit (Customer Satisfaction Index)
- Kundenrentabilität (Nettogewinn eines Kunden oder eines Kundensegments)⁸⁷

Die Abbildung 7 zeigt eine Darstellung dieser Kernkennzahlen, die auch als Spätindikatoren⁸⁸ bezeichnet werden, in einer Kausalkette:

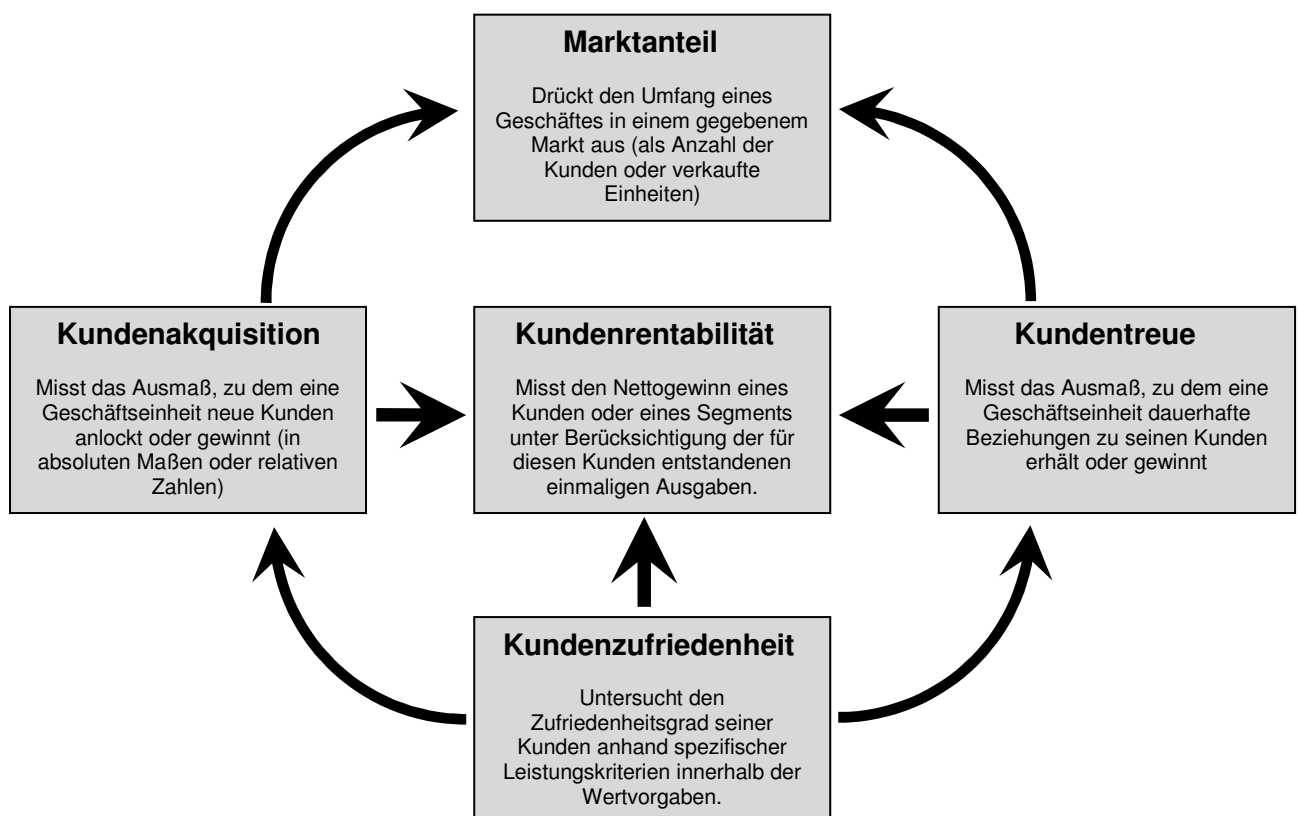


Abbildung 7: Kernkennzahlen der Kundenperspektive (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Kaplan/Norton 1997, Seite 66)

⁸⁶ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 34

⁸⁷ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 66 und Ackermann 2000, Seite 28

⁸⁸ Vgl. Friedag/Schmidt 2001, Seite 116

Leistungstreiber-Kennzahlen ergänzen die oben genannten Kernkennzahlen. Dabei handelt es sich um Mittel, die das Unternehmen einsetzt, um bei seinen Kunden einen hohen Grad an Treue und Zufriedenheit, die Akquisition von Neukunden und dadurch den gewünschten Marktanteil zu erreichen.⁸⁹ Deshalb müssen dem Kunden durch Produkte oder Dienstleistungen sogenannte Wertangebote geboten werden.⁹⁰ Diese Wertangebote können auch als Frühindikatoren der Kundenperspektive gesehen werden.⁹¹

Diese Wertangebote können folgendermaßen eingeteilt werden:

- Produkt- und Serviceeigenschaften (vor allem Preis, Qualität und Funktionalität)
- Pflege der Kundenbeziehungen (durch kompetente Mitarbeiter, anforderungsgerechten Service, gute Erreichbarkeit und Anpassung an sich ändernde Kundenwünsche)
- Image und Reputation (positive Präsentation des Unternehmens, Imagepflege)⁹²

2.3.3 Prozessperspektive der Balanced Scorecard

In der Perspektive der internen Geschäftsprozesse müssen vom Management jene Prozesse identifiziert werden, die es dem Unternehmen ermöglichen, die Ziele der finanzwirtschaftlichen Perspektive und der Kundenperspektive zu erreichen. Diese Perspektive beschäftigt sich also mit der Gestaltung der Prozesse, damit die berechtigten Wünsche der Kunden und Kapitalanleger erfüllt werden.⁹³ Durch die Ableitung von Zielen und Kennzahlen der internen Prozessperspektive von expliziten Strategien zur Befriedigung dieser Anteilseigner- und Kundenerwartungen, können völlig neue verbesserungsbedürftige Geschäftsprozesse offengelegt werden.⁹⁴

Da jedes Geschäft ein individuelles Bündel von Prozessen zur Wertschöpfung für Kunden und zur Gewährleistung bestimmter finanzieller Ergebnisse umfasst, wurde von Kaplan und Norton ein Wertkettenmodell entwickelt, das die notwendige Kundenorientierung als Ausgangspunkt und als Endpunkt aller Geschäftsprozesse unterstreicht.⁹⁵

⁸⁹ Vgl. Ackermann 2000, Seite 28

⁹⁰ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 71

⁹¹ Vgl. Friedag/Schmidt 2001, Seite 117

⁹² Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 71 ff., Ackermann 2000, Seite 29

⁹³ Vgl. Stelling 2009, Seite 295

⁹⁴ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 90

⁹⁵ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 92 und Ackermann 2000, Seite 30

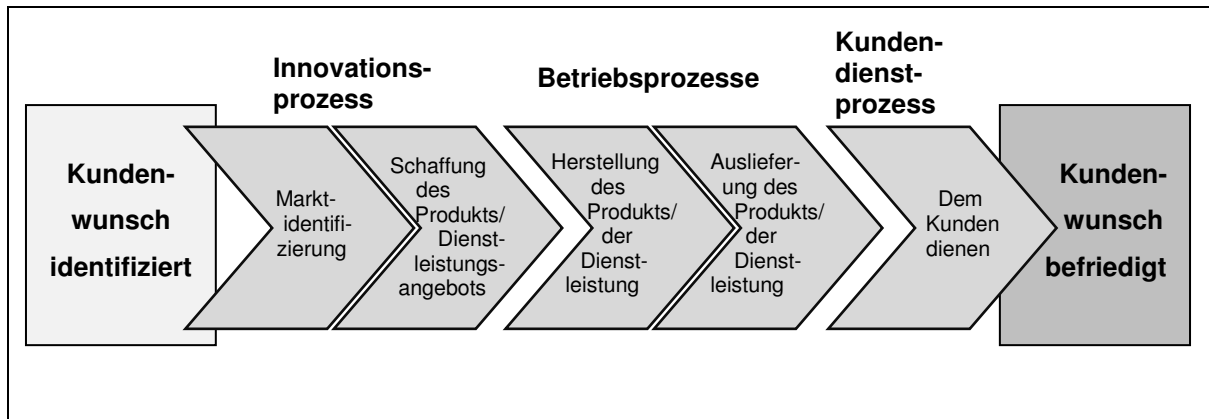


Abbildung 8: Wertkettenmodell der internen Prozessperspektive (Quelle: Kaplan/Norton 1997, Seite 93)

In dieser Wertkette werden drei Hauptgeschäftsprozesse unterschieden:

- der Innovationsprozess
- der Betriebsprozess
- der Kundendienstprozess

Im Innovationsprozess müssen Unternehmen neue Märkte, neue Kunden und latente oder aufkommende Wünsche identifizieren und befriedigen. Auf dem Wege des Wachstums und der Wertschöpfung werden neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt, durch die die Erreichung der neuen Märkte und Kunden und die Befriedigung der identifizierten Kundenwünsche möglich werden. Somit stellt der Innovationsprozess die „lange Welle“ der Wertschöpfung dar.⁹⁶ Erst durch die Einbindung des Innovationsprozesses in die interne Perspektive wird es den Unternehmen ermöglicht, ein beträchtliches Gewicht auf Forschungs-, Konstruktions- und Entwicklungsprozesse zu legen, mit welchen neue Produkte, Dienstleistungen und Märkte erschlossen werden können.⁹⁷

Im Gegensatz dazu stellt der Betriebsprozess die „kurze Welle“ der Wertschöpfung dar, wo an existierende Kunden existierende Produkte und Dienstleistungen verkauft werden.⁹⁸ Beginn des Betriebsprozesses ist der Eingang der Bestellung, das Ende dieses Prozesses ist die Lieferung der Dienstleistung oder des Produktes an den Kunden. Die Wichtigkeit der internen Betriebsprozesse ist und bleibt unumstritten, da hier die

⁹⁶ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 94

⁹⁷ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 111

⁹⁸ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 94 und Seite 100

Unternehmen Kosten-, Qualitäts-, Zeit- und Leistungseigenschaften identifizieren werden, die den Verkauf von hochwertigen Dienstleistungen und Produkten an die Zielkunden gewährleisten.⁹⁹

Der Kundendienstprozess ist die letzte Stufe in der Wertschöpfungskette und lenkt die Aufmerksamkeit auf wichtige Aspekte des Services nach dem Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung. Diese umfassen Garantie- und Wartungsarbeiten, Reklamationen, die Bearbeitung von Fehlern, die Bearbeitung von Zahlungen und gegebenenfalls auch das Training für Mitarbeiter des Kundenunternehmens.¹⁰⁰

Typische Ziele der Prozessperspektive sind:

- Prozesszeiten verkürzen (schneller werden)
- Prozessqualitäten verbessern (besser werden)
- Prozesskosten senken (billiger werden).¹⁰¹

Die folgende Tabelle zeigt prozessspezifische Kennzahlen, die von Kaplan und Norton empfohlen werden:

Teilprozesse	Beispiele für typische Kennzahlen
<ul style="list-style-type: none"> Innovationsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> Umsatzanteil der neuen Produkte Anzahl neuer Produkte im Vergleich zur Konkurrenz Zeit vom Anfang der Produktentwicklungsarbeit bis zum Break even-Zeitpunkt
<ul style="list-style-type: none"> Betriebsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> Kennzahlen zur Prozesszeit: z.B. Länge der Durchlaufzeit, Quotient aus Be- oder Verarbeitungszeit und Durchlaufzeit Kennzahlen zur Prozessqualität: z.B. Fehlerquote, Ausbeute, Materialabfall, Nacharbeit, Rücksendungen Prozesskostenkennzahlen: nach Prozesskostenrechnung
<ul style="list-style-type: none"> Kundendienstprozess 	<ul style="list-style-type: none"> Prozesszeit-, Prozessqualität- und Prozesskostenkennzahlen analog Betriebsprozess

Abbildung 9: Prozessbezogene Kennzahlen nach Kaplan und Norton (Quelle: Kaplan/Norton 1997, Seite 97 ff; Ackermann 2000, Seite 31 f.)

⁹⁹ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 111

¹⁰⁰ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 102, Seite 111 und Ackermann 2000, Seite 31

¹⁰¹ Vgl. Ackermann 2000, Seite 31

2.3.4 Lern- und Entwicklungsperspektive der Balanced Scorecard

Mit der Lern- und Entwicklungsperspektive wird die Infrastruktur charakterisiert, die notwendig ist, um das langfristige Wachstum von Verbesserungen sicherzustellen.¹⁰² Die Ressourcen dieser strategisch notwendigen Infrastruktur sind: Mitarbeiter, Wissen, Innovationen, Innovationskraft und Kreativität, Informationen und Informationssysteme und Technologie.¹⁰³ Es werden Ziele und Kennzahlen zur Förderung einer lernenden und wachsenden Organisation entwickelt. Die treibenden Faktoren für hervorragende Ergebnisse der ersten drei Scorecard-Perspektiven sind die Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive.¹⁰⁴

Mit der Lern- und Entwicklungsperspektive betont die Balanced Scorecard die Wichtigkeit von Investitionen in die Zukunft auf dem Gebiet der Infrastruktur – Personal, Systeme und Prozesse – und nicht nur in den herkömmlichen Bereichen wie Forschung und Entwicklung oder Anlagen.¹⁰⁵ Diese vierte Balanced Scorecard Perspektive verfügt über eine Langzeitwirkung für das Unternehmen und ist deshalb auch von besonderer Bedeutung.¹⁰⁶

In der Lern- und Entwicklungsperspektive werden drei Hauptkategorien unterschieden:

- Mitarbeiterpotenziale (qualifizierte Mitarbeiter in angemessener Zahl)
- Potenziale von Informationssystemen (bedarfsgerecht informierte Mitarbeiter)
- Motivation, Empowerment¹⁰⁷ und Zielausrichtung.¹⁰⁸

Nach der Auswahl der personalbezogenen Kernziele und Kennzahlen müssen situationsspezifische Antriebskräfte identifiziert werden. Zu den personalbezogenen Kernzielen und Kennzahlen zählen die Mitarbeiterzufriedenheit, die Mitarbeitertreue und die Mitarbeiterproduktivität als Ergebnis erhöhter Mitarbeiterfähigkeiten.¹⁰⁹

Besondere Bedeutung hat die Mitarbeiterzufriedenheit, da sie sich positiv auf Mitarbeitertreue und Mitarbeiterproduktivität, aber auch auf die Kundenperspektive

¹⁰² Vgl. Ehrmann 2007, Seite 35

¹⁰³ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 52

¹⁰⁴ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 121

¹⁰⁵ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 121

¹⁰⁶ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 35 und Friedag/Schmidt 2001, Seite 163

¹⁰⁷ Empowerment ist die Freiheit zum selbständigen Handeln und Entscheiden der Mitarbeiter, aus Ackermann 2000, Seite 33 f.

¹⁰⁸ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 121 ff. und Ackermann 2000, Seite 33

¹⁰⁹ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 126 f. und Ackermann 2000, Seite 34

auswirkt. Die situationsspezifischen Antriebskräfte sind treibende Einflussfaktoren, die folgenden drei „Befähigern“ zugeordnet werden: Weiterbildung der Mitarbeiter (um die vorhandenen Kompetenzen an aktuelle und zukünftige Erfordernisse anzupassen), Informationssystempotenziale (Informationen der Mitarbeiter über Kunden, interne Prozesse und über finanzielle Konsequenzen ihrer Entscheidungen) und Motivation, Empowerment und Ausrichtung am Unternehmensziel (Abstimmung der Mitarbeiterziele mit den Unternehmenszielen der Balanced Scorecard).¹¹⁰

Bei den personalbezogenen Kernzielen handelt es sich um Ergebnisziele, während die „situationsspezifischen Antriebskräfte“ Leistungstreiber darstellen.¹¹¹

Die folgende Abbildung stellt den Rahmen für die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive dar.

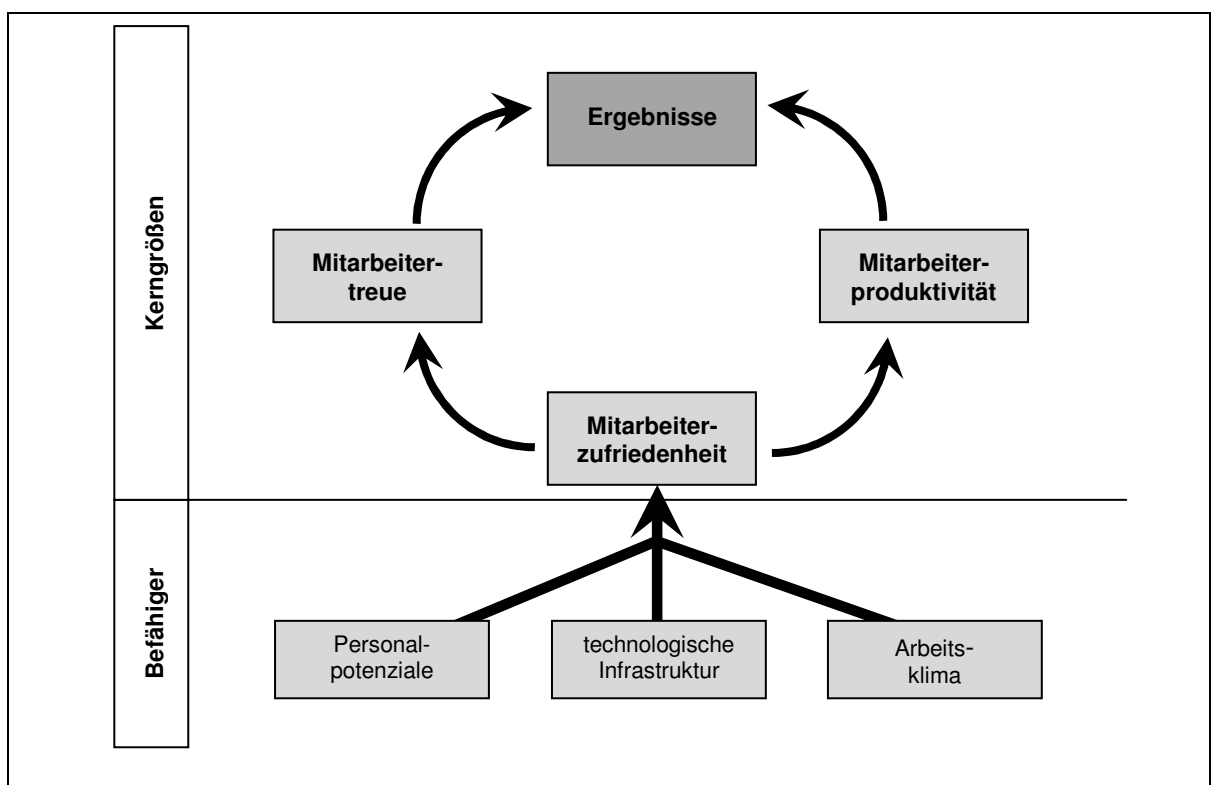


Abbildung 10: Der Rahmen für die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan/Norton 1997, Seite 124)

¹¹⁰ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 126 f. und Ackermann 2000, Seite 34

¹¹¹ Vgl. Ackermann 2000, Seite 34

2.4 Verknüpfung der Perspektiven durch Ursache-Wirkungsketten

Eines der zentralen Elemente einer Balanced Scorecard ist das Erarbeiten und Dokumentieren von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen.¹¹² Eine Strategie besteht aus einem Bündel von Hypothesen über Ursache und Wirkung. Um eine Steuerung und Bewertung möglich zu machen, sollten die Beziehungen (Hypothesen) zwischen Zielen (und Kennzahlen) aus den verschiedenen Perspektiven deutlich gemacht werden. Diese Kette von Ursache und Wirkung sollte sich durch sämtliche Perspektiven der Balanced Scorecard ziehen.¹¹³

Abbildung 11 zeigt eine Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard:

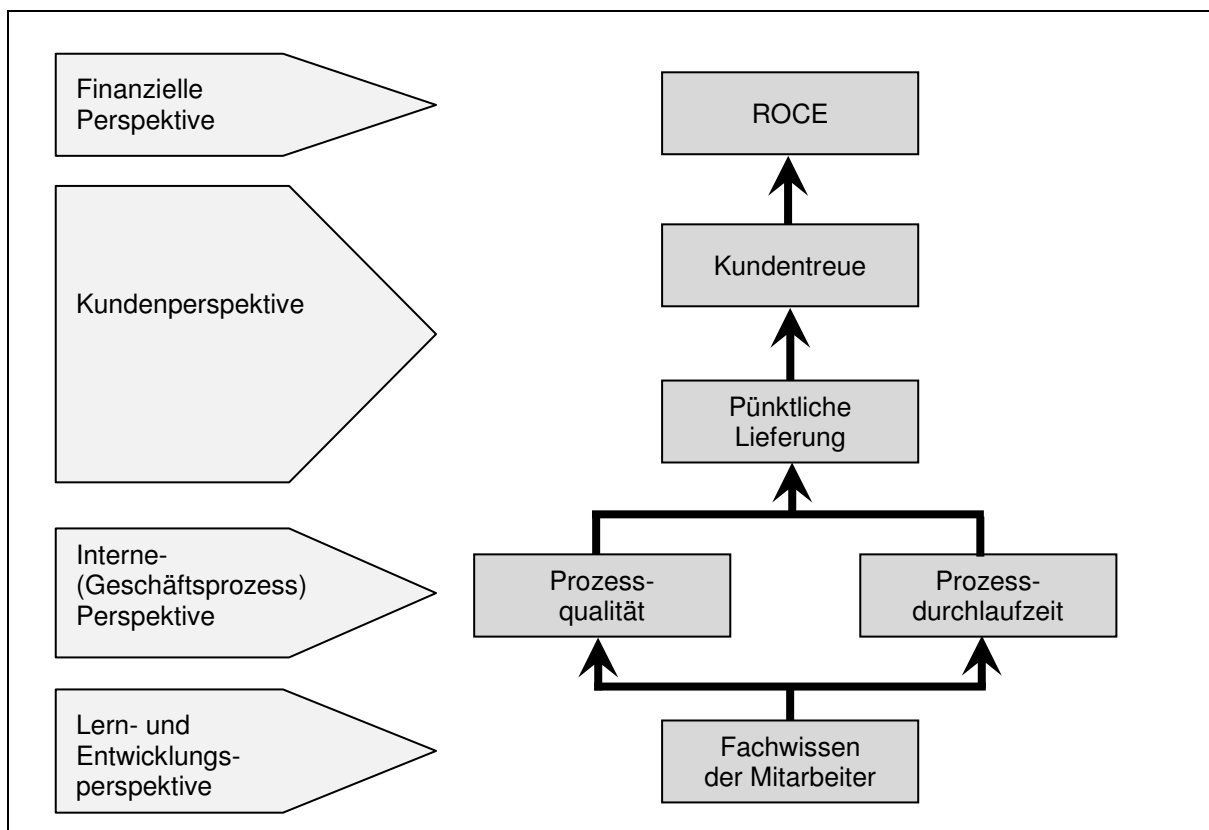


Abbildung 11: Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan/Norton 1997, Seite 29)

Eine Scorecard-Maßgröße der finanziellen Perspektive könnte die Kapitalrendite (ROCE) sein, deren Treiber ein wiederholter und erweiterter Verkauf beim existierenden Kundenstamm sein kann. Dieser Treiber wiederum ist das Ergebnis einer größeren

¹¹² Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 186

¹¹³ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 28

Kundenzufriedenheit und –treue. Wenn eine Analyse der Kundenwünsche zeigt, dass Kunden die pünktliche Lieferung sehr hoch schätzen, wird die termingerechte Lieferung zu höherer Kundentreue und somit zu höherer wirtschaftlicher Leistung führen. Um diese pünktliche Lieferung gewährleisten zu können, muss das Unternehmen vielleicht kürzere Durchlaufzeiten in den operativen Prozessen erreichen und qualitativ hochwertige interne Prozesse schaffen. Dies wird durch ein Ziel der Lern- und Entwicklungsperspektive, das Training und die Weiterbildung der Mitarbeiter, ermöglicht. Anhand dieses Beispiels sieht man, dass ein vertikaler Vektor von Ursache-Wirkungsbeziehungen durch alle Balanced-Scorecard Perspektiven gebildet wird.¹¹⁴

Die Ursache-Wirkungsketten sollen die Kommunikation der Strategie im Unternehmen unterstützen und nicht dem Aufbau eines „durchrechenbaren Kennzahlensystems“ dienen.¹¹⁵ Sie stellen keine algorithmische Logik (wie z.B. im ROI-Kennzahlenschema) dar. Die Ziele und somit auch die Messgrößen sind logisch kausal verknüpft, jedoch nicht zwingend rechnerisch kausal.¹¹⁶ Um eine Genauigkeit der Steuerung gemäß der Unternehmensstrategie zu gewährleisten, ist eine systematische Überprüfung der realen Wirkungszusammenhänge kontinuierlich durchzuführen.¹¹⁷

Beim Bearbeiten und Dokumentieren der Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den strategischen Zielen entstehen Strategy maps, welche die Kausalität der strategischen Überlegungen widerspiegeln.¹¹⁸ Der Umwandlungsprozess von immateriellen Vermögenswerten zu materiellen Werten in Hinblick auf Kunden und Finanzen wird somit in den Strategy Maps beschrieben. Hier wird eine allgemeine Struktur zur Beschreibung der Strategie vorgegeben.¹¹⁹ Führungskräfte werden stärker dafür sensibilisiert, zwischen welchen strategischen Zielen konfliktbehaftete Beziehungen bestehen, wodurch strategische Priorisierungen besser verstanden und akzeptiert werden.¹²⁰

Der Abbildung der Ursache-Wirkungs-Ketten, den „Strategy Maps“ werden laut Horváth & Partners folgende Funktionen zugeordnet:

- Aufzeigen der Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den strategischen Zielen innerhalb einer Perspektive und zwischen den Perspektiven

¹¹⁴ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 29

¹¹⁵ Vgl. Friedag/Schmidt 2008, Seite 21

¹¹⁶ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 56

¹¹⁷ Vgl. Schmidt 2003, Seite 264

¹¹⁸ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 186

¹¹⁹ Vgl. Kaplan/Norton 2001, Seite 63

¹²⁰ Vgl. Horváth/Kaufmann, Seite 147

- Aufzeigen der gegenseitigen Effekte bei der Zielerreichung
- Schaffung eines Bewusstseins über die Zusammenhänge und Bedeutung der verschiedenen Ziele beim Management
- Förderung des gemeinsamen Verständnisses der gesamten Strategie
- Darstellung der notwendigen Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Bereichen für die Strategieumsetzung
- Förderung der Zusammenarbeit zwischen Top-Management und den Bereichen
- Verdeutlichung der Treiber des Unternehmenserfolgs (Vorlaufindikatoren)
- Nachvollziehbarkeit der strategischen Ziele und damit bessere Kommunizierbarkeit¹²¹

2.5 Konzept der strategiefokussierten Organisation

Kaplan und Norton sehen die Balanced Scorecard nicht isoliert, sondern integriert im Rahmen eines umfassenden Konzepts der „strategiefokussierten Organisation“.¹²² Die Balanced Scorecard ermöglicht die Fokussierung sämtlicher Unternehmensressourcen auf neue Strategien. Mit ihrer Hilfe kann ein neues Managementsystem aufgebaut werden, das in der Lage ist, Strategien zu steuern.¹²³

Hier lassen sich vier Stufen unterscheiden. In der ersten Stufe soll das Management die richtige Strategie identifizieren und in ein umsetzungsorientiertes Modell – eben in eine Balanced Scorecard – überführen. Eine weitere Konkretisierung erfolgt in der zweiten Stufe. Die Strategie wird an hierarchisch nachfolgende Ebenen kommuniziert und dort weiter ausgestaltet. Damit das Verständnis und die Identifikation aller Beteiligten hinsichtlich der langfristigen Zielsetzungen sicher gestellt werden, können bereichsspezifische und individuelle Ziele mit der Strategie abgestimmt werden. Im Rahmen der dritten Stufe erfolgt mit Hilfe der Balanced Scorecard eine an die Strategie des Unternehmens orientierte Verteilung der Ressourcen. Mit der vierten Stufe wird strategisches Lernen weit über rein finanzielle Zielsetzungen und Messgrößen ermöglicht, da diese Stufe der Analyse und dem Hinterfragen der erreichten Ergebnisse dient.¹²⁴

Die Abbildung 12 zeigt die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem.

¹²¹ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 186 f.

¹²² Vgl. Friedag/Schmidt 2008, Seite 23

¹²³ Vgl. Kaplan/Norton 2001, Seite 8

¹²⁴ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 6

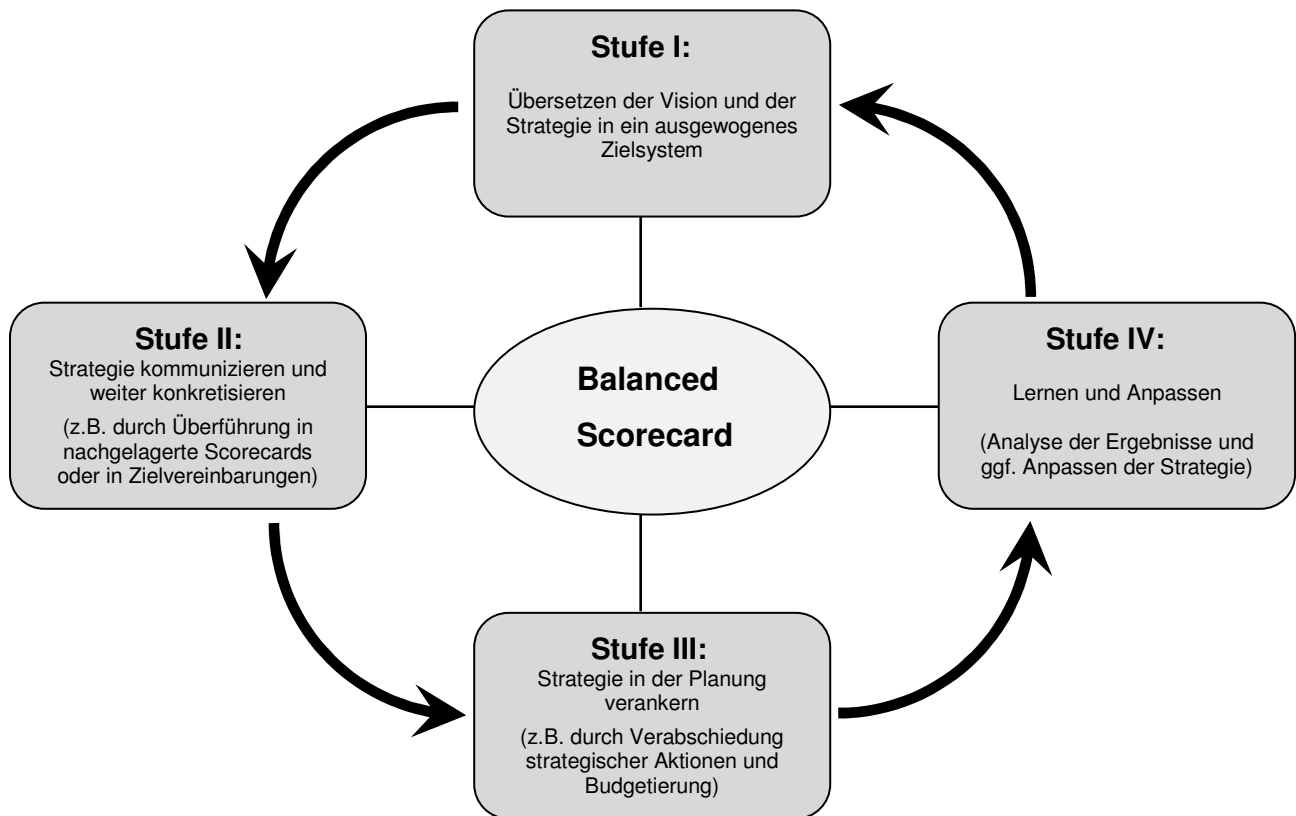


Abbildung 12: Balanced Scorecard - Ein strategisches Managementsystem (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Horváth & Partners, Seite 6 und Kaplan/Norton 2001, Seite 23)

Die „strategiefokussierte Organisation“ beinhaltet laut Kaplan und Norton folgende fünf Grundsätze:

- Operationalisierung der Strategie
- Ausrichtung der Organisation an der Strategie
- Strategie als „Everyones's Everyday Job“
- Strategie als kontinuierlicher Prozess
- Mobilisierung des Wandels durch die Führung¹²⁵

Die Operationalisierung der Strategie erfolgt mittels Balanced Scorecards und Strategy Maps. Dabei stellt die Scorecard eigentlich ein „Rezept“ dar, das zeigt wie bereits existierende Ressourcen zu kombinieren sind, um langfristige Werte zu schaffen. Um Synergien sicherzustellen, stimmen strategiefokussierte Unternehmen in allen Fällen ihre Balanced Scorecard gründlich mit den einzelnen Organisationseinheiten ab. Der Erfolg von strategiefokussierten Unternehmen wird dadurch gesichert, dass sämtliche Mitarbeiter die Strategie verinnerlichen und ihre tägliche Arbeit danach ausrichten. Die

¹²⁵ Vgl. Kaplan/Norton 2001, Seite 10 ff.

Ziele des Unternehmens werden nicht in einer Befehlskette nach unten weitergegeben, sondern die gesamte Strategie wird Top-Down kommuniziert. Unter Berücksichtigung der übergeordneten Prioritäten wird es so einzelnen Mitarbeitern und Abteilungen ermöglicht, eigene Ziele zu entwickeln. Es besteht ebenso die Möglichkeit, das Incentive System des Unternehmens mit der Balanced Scorecard zu verknüpfen. Dieser Punkt wird ausführlich in Kapitel 4 dieser Arbeit behandelt.¹²⁶ Die Verknüpfung der Strategie mit dem Budgetierungsprozess, die Möglichkeiten des strategischen Lernens sowie die Mobilisierung des Wandels durch die Führung komplettieren die fünf Grundsätze, welche in folgender Abbildung anschaulich dargestellt werden.¹²⁷

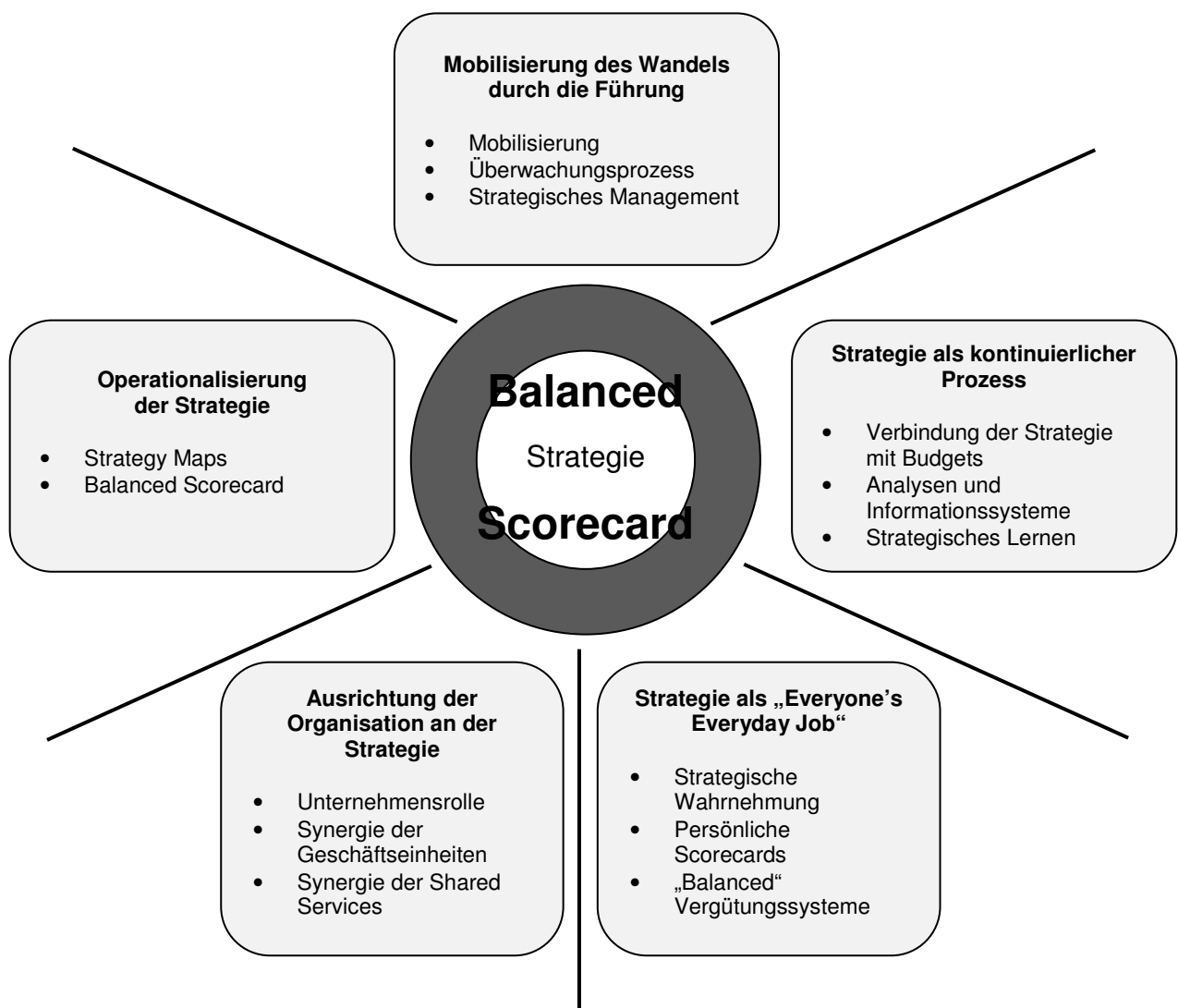


Abbildung 13: Grundsätze der strategiefokussierten Organisation (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan/Norton 2001, Seite 10)

¹²⁶ Vgl. Kaplan/Norton 2001, Seite 10 ff.

¹²⁷ Vgl. Kaplan/Norton 2001, Seite 10 ff.

3 Anreizsysteme

Ein Anreizsystem¹²⁸ ist ein Instrument der Unternehmensführung, dessen Aufgabe es ist, das Verhalten der Menschen im Unternehmen zu beeinflussen. Die Menschen sollen zu einem Leistungsverhalten bewegt werden, welches sich positiv auf das Erreichen der Unternehmensziele auswirkt.¹²⁹ Anreizsysteme verbinden somit die Verfolgung der betrieblichen Ziele mit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter, insbesondere jener der Entscheidungsträger. Eine Identifikation der Mitarbeiter mit den betrieblichen Zielen soll durch die Kopplung von Teilen der Vergütung an betriebliche Ziele bewirkt werden.¹³⁰

3.1 Beschaffenheit von Anreizen

Die in den Prämissen des jeweiligen Führungssystems enthaltenen Grundannahmen über die Motivation menschlichen Handelns bilden die Grundlage für den Einsatz von Anreizen. Welche Anreize angewendet werden sollen und auch wirksam erscheinen, hängt vor allem vom Menschenbild, den dominierenden Motiven, Einstellungen und Werten sowie von dem bis dahin erzielten Niveau der Motivbefriedigung ab.¹³¹

Motive des Menschen, dies sind latent vorhandene Beweggründe für menschliches Verhalten, die sich durch das Verlangen der Befriedigung eines bestimmten Bedürfnisses ausdrücken, stehen im Mittelpunkt des menschlichen Leistungsverhaltens. Führungskräfte werden eine bestimmte Leistungsbereitschaft entwickeln, wenn Motive aktiviert werden. In Verbindung mit der Leistungsfähigkeit kommt es zur tatsächlichen Leistungserbringung und zu bestimmten Leistungsergebnissen, welche nach der Fremdbeurteilung durch das Unternehmen zu positiven oder negativen Sanktionen führen.¹³² Die folgende Abbildung zeigt das Grundmodell individuellen Leistungsverhaltens.

¹²⁸ Das gesamte Führungssystem wird als ein Anreizsystem i.w.S. aufgefasst, damit alle Anreizwirkungen und Anreizgestaltungsmaßnahmen erfasst werden können. Das Anreizsystem i.e.S. ist eine Komponente der Managementkonzeption, mit welcher die zentralen Anreizgrundsätze für die Gestaltung aller Subsysteme bezogen auf Motivationskonzepte entsprechend der Subkultur, Belohnungsrichtlinien, Belohnungsberechnungs- und Belohnungszuteilungsverfahren formuliert werden.

Vgl. Becker 1990, Seite 8

¹²⁹ Vgl. Hungenberg, Seite 353

¹³⁰ Vgl. Stelling 2009, Seite 305

¹³¹ Vgl. Becker 1990, Seite 9

¹³² Vgl. Hungenberg, Seite 353

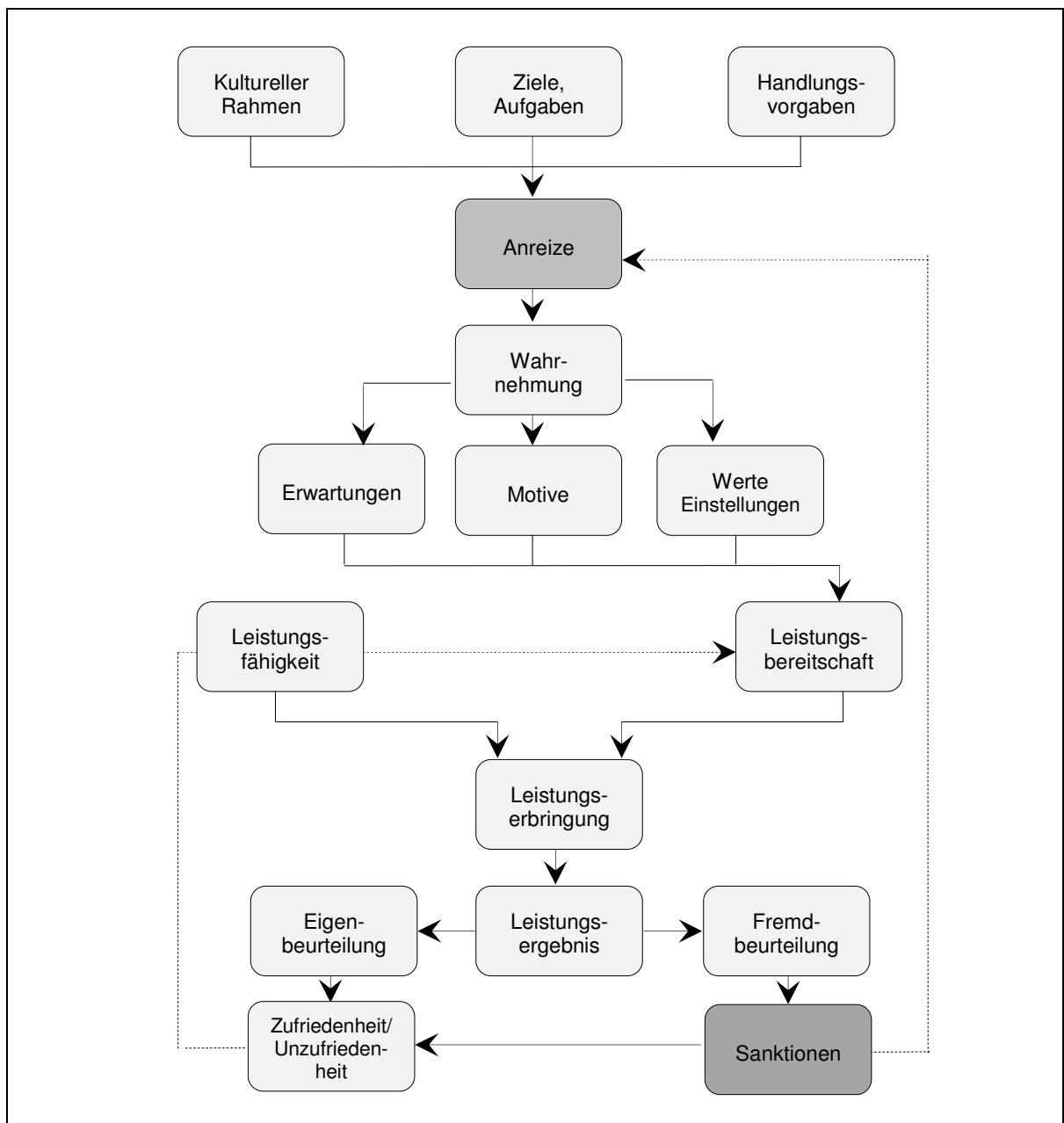


Abbildung 14: Grundmodell individuellen Leistungsverhaltens (Quelle: eigene Darstellung in enger Anlehnung an Hungenberg, Seite 354)

Damit Leistungsanreize nicht unwirksam bleiben, müssen sie einerseits die Motive der Mitarbeiter aktivieren und andererseits deren Bedürfnisse befriedigen können. In diesem Zusammenhang spricht man von motiv- bzw. bedürfniskongruenter Anreizgestaltung. Da Anreize aber auch mannigfaltigen organisatorischen Belangen entsprechen müssen, besteht auch die Notwendigkeit einer funktions- bzw. situationsgerechten Anreizgestaltung.¹³³

¹³³ Vgl. Schanz 1991, Seite 13

Werden aus wahrgenommenen Umwelt- und Anregungsbedingungen (=Anreize) Motive aktiviert, spricht man von Motivation, die sich im Verhalten manifestieren kann. Anreiz ist aber nicht die objektive Situation, sondern jene Situation, die von den betroffenen Personen wahrgenommen wird. Eine tatsächliche Motivationskraft haben Anreize also nur dann, wenn die angesprochene Person ihnen auch den Charakter einer Belohnung oder einer Bestrafung beimisst.¹³⁴ Die Beeinflussung von menschlichem Leistungsverhalten durch Anreize muss in individualisierter Form erfolgen, da Anreize von Menschen unterschiedlich empfunden und wahrgenommen werden.¹³⁵

Leistungsanreize können in verschiedener Form klassifiziert werden:

- nach dem Anreizobjekt: in materielle und immaterielle Anreize
- nach der Anreizquelle: in extrinsische und intrinsische Anreize
- nach der Zahl der Anreizempfänger: in Individual-, Gruppen- und organisationsweite Anreize¹³⁶

Eine weitere Möglichkeit der Gliederung bietet folgende Unterteilung:

- nach finanziellen Anreizen: durch Entgelt, Sicherungs- und Versorgungssysteme, Werkswohnungen, u.ä.
- nach sozialen Anreizen: durch Kontakte mit Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern
- nach Anreizen der Arbeit selbst: durch Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalte, Autonomie, Partizipation, Leistungshandeln, u.ä.
- nach Anreizen des organisatorischen Umfeldes: durch Größe, Standort, Image und Führungsmodell des Unternehmens¹³⁷

Ein Anreizsystem ist nur dann in der Lage, das Verhalten nachhaltig zu beeinflussen, wenn alle Anreizarten berücksichtigt werden – trotzdem stehen immer wieder die materiellen Aspekte im Mittelpunkt.¹³⁸ Das liegt daran, dass Geld eine Besonderheit gegenüber den anderen Leistungsanreizen hat: Geld dient als nahezu universelles Mittel der Bedürfnisbefriedigung. Die Befriedigung von „nieder geordneten“ Existenzbedürfnissen wird mit Geld genauso ermöglicht, wie die Befriedigung von „höher geordneten“ Status-, Macht- oder Wertschätzungsbedürfnissen.¹³⁹ Materielle Anreize

¹³⁴ Vgl. Becker 1990, Seite 10

¹³⁵ Vgl. Hungenberg, Seite 355

¹³⁶ Vgl. Schanz 1991, Seite 13

¹³⁷ Vgl. Rosenstiel von 1997, Seite 231 zitiert aus Becker 1990, Seite 10

¹³⁸ Vgl. Becker 1990, Seite 10

¹³⁹ Vgl. Schanz 1991, Seite 14

dienen hier also „als Mittel zum Zweck“, mit welchem auch ideelle bzw. immaterielle Motive befriedigt werden können. Man spricht von der immateriellen Wirkung von materiellen Anreizen. Als Statussymbol können Leistungsbezahlungen zur Verbesserung des Prestiges beitragen, wobei dem Geld selbst dabei i.d.R. keine eigene Motivationskraft zukommt.¹⁴⁰

Aus Handlungen oder Handlungsergebnissen, die um ihrer selbst willen angestrebt werden und Befriedigung aus sich selbst bieten, lassen sich intrinsisch motivierte Anreize ableiten (Streben nach Leistung, nach Macht, Sinn der Tätigkeit, Selbstverwirklichung). Wenn eine äußere Belohnung gewährt wird, liegt ein extrinsisch motivierter Anreiz vor. Die Belohnung kann in materieller Form (finanziell erfassbare Belohnungen) oder in immaterieller Form (Weiterbildung, Karriere, Kontakte) erfolgen.¹⁴¹

Anreize müssen die individuellen Vorteile mit den Unternehmensinteressen verknüpfen, wenn sie die Führungskräfte zu Leistungen im Interesse des Unternehmens bewegen sollen. Mit dieser Verknüpfung werden Führungskräfte im Unternehmensinteresse motiviert und ihre Erwartungen und Einstellungen in einem positiven Sinne beeinflusst.¹⁴²

3.2 Anforderungen an Anreizsysteme im strategischen Management

Eine zielorientierte Führungskräftevergütung – der variable Teil der Vergütung wird an die Erfüllung der vereinbarten Ziele gekoppelt (dies können operative oder strategische Ziele sein) – ist herkömmlichen Anreizsystemen, welche fast ausschließlich auf operativen Erfolgskriterien basieren und keine Anreize zum strategischen Handeln bieten, vorzuziehen.¹⁴³

Weitere Kritikpunkte an den herkömmlichen Anreizsystemen sind, dass sich diese in Form von Erfolgsbeteiligungssysteme eher an üblichen Gepflogenheiten statt an strategischen Erfordernissen orientieren und selbst herausragende Ergebnisse (bei Jahresgewinnen, Umsätzen oder Aktienkursen) kaum etwas über die Vergangenheitsleistung der Führungskräfte und das Erfolgspotenzial des Unternehmens aussagen.¹⁴⁴

¹⁴⁰ Vgl. Becker 1990, Seite 10

¹⁴¹ Vgl. Becker 1990, Seite 9 f.

¹⁴² Vgl. Hungenberg, Seite 354 f.

¹⁴³ Vgl. Hahn/Willers, Seite 365 und Becker 1990, Seite 16 f.

¹⁴⁴ Vgl. Becker 1990, Seite 16 f.

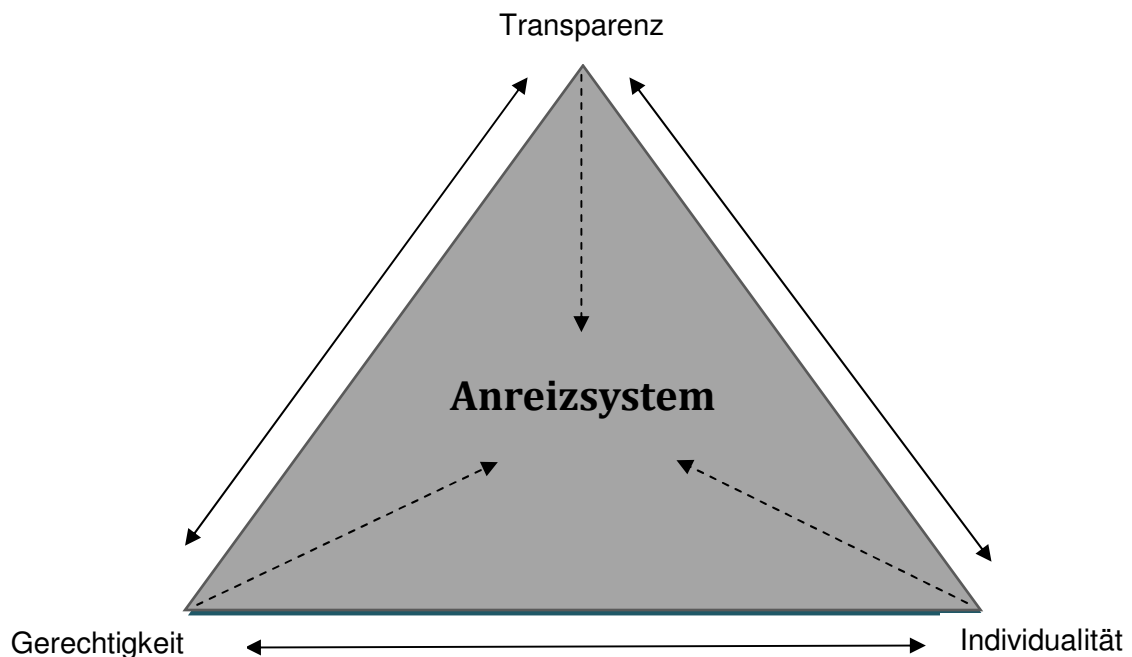


Abbildung 15: Basisanforderungen an ein Anreizsystem (Quelle: Weber/Schäffer 2000, Seite 62 entnommen aus Weber 1999, Seite 294)

Strategische Anreizsysteme sollen den in den folgenden Punkten angeführten Anforderungen genügen.¹⁴⁵ Da in der Systemkonzeption nicht immer alle Anforderungen in gleichem Maße realisiert werden können, ist hier eine Prioritätensetzung notwendig.¹⁴⁶

Leistungsorientierung von Anreizsystemen:

Anreize können nur dann dazu beitragen, die Unternehmensinteressen (d.h. das Erreichen der Unternehmensziele) mit den persönlichen Interessen der Führungskräfte zu verknüpfen, wenn sie auf die Leistungen und die Leistungsergebnisse, die aus Sicht des Unternehmens von einer Führungskraft erwartet werden, ausgerichtet sind.¹⁴⁷

Gerechtigkeit von Anreizsystemen

Um das Kriterium der Gerechtigkeit zu erfüllen, muss über die vereinbarten Zielgrößen Konsens herrschen, da hier das subjektive Gerechtigkeitsempfinden entscheidend ist.¹⁴⁸

¹⁴⁵ Vgl. Hahn/Willers, Seite 366 und Becker 1990, Seite 18 f.

¹⁴⁶ Vgl. Becker 1990, Seite 18

¹⁴⁷ Vgl. Hungenberg, Seite 335

¹⁴⁸ Vgl. Weber/Schäffer 2000, Seite 63

Transparenz von Anreizsystemen

Das Zusammenwirken der einzelnen Variablen und die Ausgestaltung der Bewertungsprozesse und möglichen Belohnungen oder Sanktionen sollten für alle Beteiligten nachvollziehbar und durchschaubar sein.¹⁴⁹ Die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen Leistung und Anreiz muss transparent und persönlich nachvollziehbar sein, damit der Anreiz positiv auf die Motivation wirken kann und auch als Anreiz wahrgenommen und eingeschätzt wird.¹⁵⁰

Wirtschaftlichkeit von Anreizsystemen

Die Anreizgestaltung muss dem ökonomischen Prinzip unterliegen, was bedeutet, dass der anreizbedingte Zusatzüberschuss die Kosten für Kontrolle und zusätzliche Anreize übersteigen sollte.¹⁵¹

Individualisierbarkeit von Anreizsystemen

Mit dem Eingehen auf die Motivstruktur der einzelnen Führungskräfte erhöht sich die Wirksamkeit der Anreize schon allein durch ihre Individualität.¹⁵² Da es von der subjektiven Wahrnehmung und der individuellen Motivationsstruktur einer Führungskraft abhängt, ob ein Anreiz motivierend ist, müssen Anreizsysteme individuelle Differenzierungen erlauben.¹⁵³ Das Cafeteria-System, welches in Punkt 3.4 beschrieben wird, ermöglicht diese Individualisierung.

Motivationsanregung von Anreizsystemen

Die Motivationswirkung wird umso höher sein, je unmittelbarer die Mitarbeiter die durch Strategien und Anreizsystem geforderten und als annehmbar empfundenen Ziele durch ihr Verhalten und ihre Kompetenz befriedigen können. Dabei sollen die einzelnen Anzeilelemente jedoch auch zu strategischen und nicht nur zur kurzfristig orientierten Handlungsweisen motivieren.¹⁵⁴

¹⁴⁹ Vgl. Becker 1990, Seite 24

¹⁵⁰ Vgl. Hungenberg, Seite 355

¹⁵¹ Vgl. Hungenberg, Seite 357

¹⁵² Vgl. Weber/Schäffer 2000, Seite 64

¹⁵³ Vgl. Hungenberg, Seite 355

¹⁵⁴ Vgl. Becker 1990, Seite 25

Flexibilität von Anreizsystemen

Da im strategischen Management ein unablässiger Wandel der Organisation zur Anpassung an interne und externe Bedingungen angestrebt wird, muss auch das Anreizsystem flexibel sein. In divisionalisierten Unternehmen ist ebenfalls ein anpassungsfähiges Anreizsystem wichtig, da sich die verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten in unterschiedlichen Situationen (z.B. bezüglich der verfolgten Strategie) befinden können.¹⁵⁵

3.3 Ausgestaltung von Anreizsystemen

Bei der Ausgestaltung von Anreizsystemen müssen interne und externe Anforderungen und Gegebenheiten berücksichtigt werden. Bei der Gestaltung muss vor allem über vier Teilentscheidungen bestimmt werden:

- Welche Anreize sollen im Anreizsystem angewendet werden?
- Welche Bemessungsgrundlagen sollen als Basis bei der Anreizvergabe dienen?
- Welche Vergütungsfunktionen sollen die Beziehungen zwischen Bemessungsgrundlage und Anreizvergabe beschreiben?
- Welche Ausschüttungsmodi sollen bei der Anreizvergabe bestimmt werden?

Natürlich muss auch der Aspekt betrachtet werden, welcher Personenkreis bzw. welche Führungsebenen in das Anreizsystem einzubeziehen sind.¹⁵⁶ Meist werden Anreizsysteme oder Bonussysteme zunächst nur für Führungskräfte konzipiert, da deren Tätigkeit eine besondere Relevanz für den Unternehmenserfolg aufweist und die unmittelbare Ableitung ihrer Ziele aus den Unternehmenszielsetzungen möglich ist. Wenn jedoch die Unternehmensziele kaskadenförmig über die Leitungsebenen bis hin zu den einzelnen Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen herunter gebrochen werden, sollte einem integrierten Gesamtkonzept der Führung und Vergütung, geltend für die gesamte Belegschaft und konsequent auf die Unternehmensziele ausgerichtet, nichts mehr im Wege stehen.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Vgl. Becker 1990, Seite 24

¹⁵⁶ Vgl. Hahn/Willers, Seite 371

¹⁵⁷ Vgl. Evers, Personal Heft 02/2001, Seite 86

3.3.1 Bestimmung der Anreize

Unter einer Vielzahl von materiellen und immateriellen Faktoren, von welchen erwartet wird, dass sie einen Einfluss auf das Leistungsverhalten von Führungskräften haben, ist die Auswahl zu treffen, welche Anreizarten in das Anreizsystem aufgenommen werden. Neben der Auswahl von Anreizen muss auch über die Struktur von Anreizen bestimmt werden.¹⁵⁸

Dabei muss über das Verhältnis von variablen zu fixen Anzeilelementen entschieden werden.¹⁵⁹ Fixe Anreize sind ohne greifbaren Bezug zur gezeigten Leistung, wogegen variable Anreize an der Leistung bemessen werden. Der Anteil der variablen Vergütung muss aber mit dem individuellen Handlungsspielraum der einzelnen Führungskraft korrespondieren. Je größer der individuelle Handlungsspielraum ist, umso höher sollte auch der variable Vergütungsanteil sein.¹⁶⁰ Ein anderer Aspekt ist das Verhältnis von materiellen zu immateriellen Anreizen.¹⁶¹ Zu bestimmen ist außerdem, ob der variable Vergütungsanteil nach oben beschränkt werden soll.¹⁶²

3.3.2 Bestimmung der Bemessungsgrundlagen

Als Bemessungsgrundlage können Größen dienen, anhand derer die Zielerreichung gemessen und somit auch die Leistung der Führungskraft beurteilt werden kann. Als Beispiel können hier der Gewinn oder der Cash-flow, bestimmte Kostenarten aber auch qualitative Ziele, wie erfolgreiche Umorganisationen, genannt werden. Voraussetzung ist, dass diese Größen auch von der Führungskraft durch ihr Handeln beeinflusst werden können und sie konkret mess- bzw. beurteilbar sind. Diese Bemessungsgrundlagen sind die Basis für die Verknüpfung von Individualinteressen und Unternehmensinteressen.¹⁶³

Wenn sich die variablen Anreize auf unmittelbar aus der Unternehmensplanung abgeleitete Bemessungsgrundlagen beziehen, können Führungskräfte der unterschiedlichsten Verantwortungsbereiche auf ihre jeweiligen Ziele ausgerichtet werden. Erfolgt die Ableitung der Teilziele in den Planungen logisch aus den

¹⁵⁸ Vgl. Hungenberg, Seite 358 f.

¹⁵⁹ Vgl. Becker, Seite 132

¹⁶⁰ Vgl. Hungenberg, Seite 359

¹⁶¹ Vgl. Becker, Seite 135

¹⁶² Vgl. Hahn/Willers, Seite 371

¹⁶³ Vgl. Hungenberg, Seite 359

übergeordneten Zielsetzungen des Unternehmens, resultiert daraus in Summe eine Ausrichtung der Führungskräfte auf die Unternehmensinteressen.¹⁶⁴

Für ein unternehmensplanbezogenes System müssen die folgenden Voraussetzungen erfüllt werden:

- Eine klare Unternehmenskonzeption sowie eine deutliche Aussage über den Unternehmenszweck und die Unternehmensziele müssen vorliegen.
- Ein gut ausgebautes System der operativen und strategischen Unternehmensplanung, das von den Mitarbeitern konzipiert und getragen wird, muss vorhanden sein.
- Die Führung der Mitarbeiter muss auf Grundlage von Zielvereinbarungen und Ergebnisbesprechungen basieren.
- Die Aufbauorganisation muss klar und mit eindeutiger Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsreglung organisiert sein.¹⁶⁵

Durch ein System der unternehmensplanbezogenen Führungskräftevergütung werden die Führungskräfte zu äußerster Leistungsbereitschaft und zielorientiertem Leistungseinsatz motiviert. Durch die Berücksichtigung von operativen und strategischen Aspekten ist das gesamte Entscheiden und Handeln, sowohl kurzfristig als auch langfristig orientiert, zielbetont.¹⁶⁶

Der Anteil der variablen Vergütung in Abhängigkeit von der Erreichung von operativen Ergebniszielen und strategischen Zielen kann je nach Hierarchiehöhe variieren, da obere Führungskräfte eher strategische Aufgaben zu übernehmen haben.¹⁶⁷

Die Abbildung 16 zeigt, wie die Schwankungsbreite bei Vergütungen für verschiedene Kategorien von Führungskräften, abhängig von der Erreichung vereinbarter operativer Ergebnisziele und vereinbarter strategischer Ziele, gestaltet sein könnte.¹⁶⁸

¹⁶⁴ Vgl. Hungenberg, Seite 359

¹⁶⁵ Vgl. Hahn/Willers, Seite 369

¹⁶⁶ Vgl. Hahn/Willers, Seite 370

¹⁶⁷ Vgl. Hahn/Willers, Seite 371

¹⁶⁸ Vgl. Hahn/Willers, Seite 372

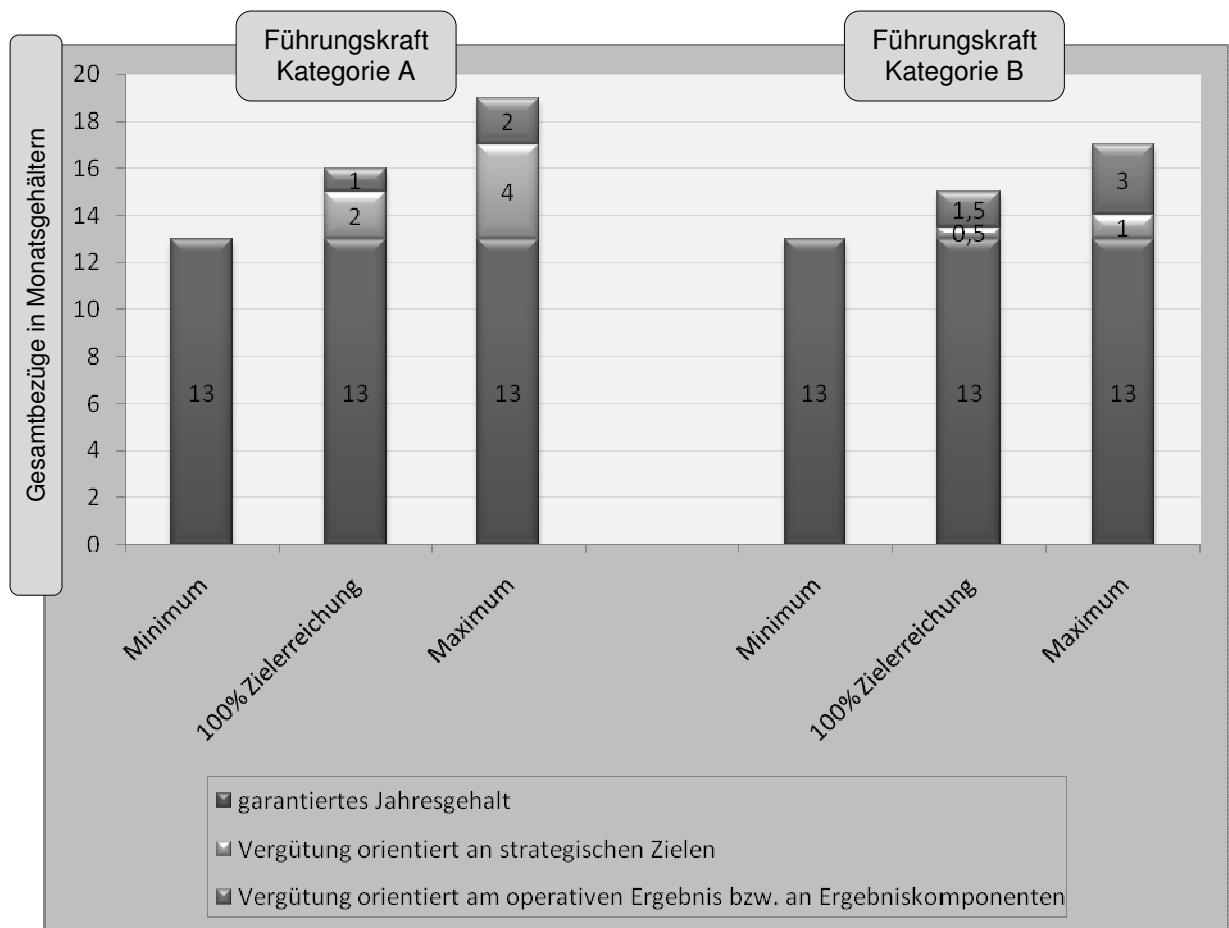


Abbildung 16: Vergütung unterschiedlicher Kategorien von Führungskräften abhängig von der Erreichung operativer und strategischer Ziele (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hahn/Willers, Seite 372)

Es muss auch festgehalten werden, ob der Mitarbeiter nur für sich bewertet wird, oder ob der Bezug der variablen Vergütungen auch von der Zielerreichung anderer Mitarbeiter abhängig ist. Um ein entsprechend soziales Verhalten von Mitarbeitern erzielen zu können, ist das zusätzliche Ansetzen von Kollektivzielen möglich. Eine Gestaltungsmöglichkeit zeigt die folgende Abbildung.¹⁶⁹

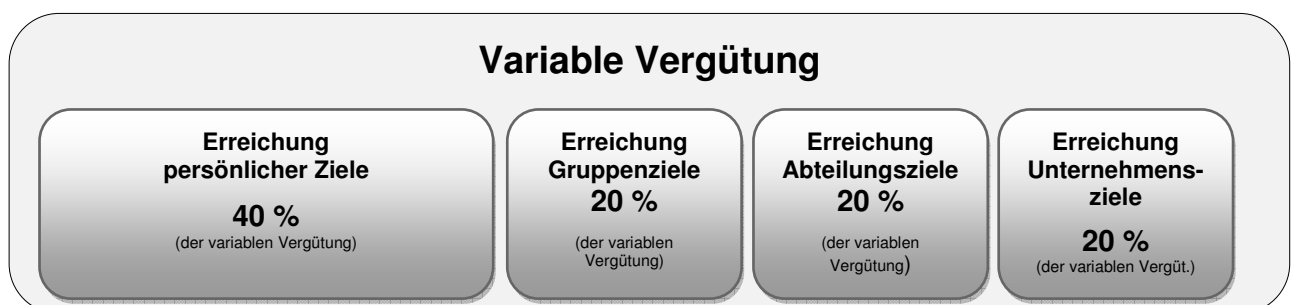


Abbildung 17: System für Kollektivziele (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Stelling 2009, Seite 307)

¹⁶⁹ Vgl. Stelling 2009, Seite 307

3.3.3 Bestimmung der Vergütungsfunktion

Mit der Herstellung einer funktionalen Beziehung zwischen einer (oder mehreren) Bemessungsgrundlagen für die individuelle Leistung der Führungskraft und der Höhe der variablen Vergütung wird das Leistungsverhalten an variable Anreize gekoppelt. Traditionell wird die Vergütungsfunktion so gewählt, dass die Vergütung nur in einem engen Korridor variabel ist und Verluste bei unbefriedigenden Ergebnissen begrenzt oder sogar ausgeschlossen werden. Dabei könnte die Anreizwirkung der Vergütungsfunktion gezielt eingesetzt werden. Bei ausgeprägter Risikoabneigung einer Führungskraft oder wenn das Eingehen von Risiken vom Unternehmen gewünscht wird, könnte eine Vergütungsfunktion mit geringer Variabilität gewählt werden. Umgekehrt kann eine Vergütungsfunktion mit hoher Variabilität angewendet werden, wenn die betreffende Führungskraft eher hohe Risiken eingeht und das Eingehen von Risiken kontrolliert werden soll.¹⁷⁰

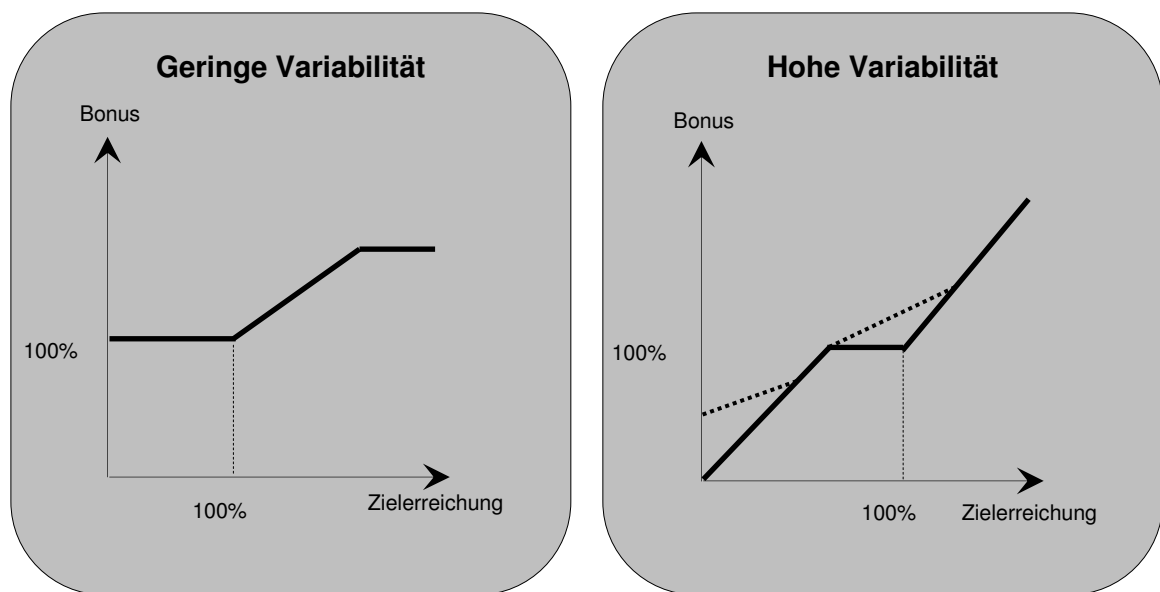


Abbildung 18: Vergütungsfunktionen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hungenberg, Seite 360)

3.3.4 Bestimmung der Ausschüttungsmodi

Bei der Bestimmung, zu welchen Zeitpunkten (und somit nach welchen Zeiträumen) die variablen, leistungsabhängigen Anreize ausgeschüttet werden sollen, gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten: die sofortige Ausschüttung, die periodische Ausschüttung und die endfällige (oder langfristige) Ausschüttung. Wenn die Ausschüttung

¹⁷⁰ Vgl. Hungenberg, Seite 360 f.

in direktem Zusammenhang mit der erbrachten Leistung und dadurch auch mit der Beurteilung dieser Leistung steht, ist der Anreizeffekt am größten. Die Qualität der Leistungsbeurteilung ist bei strategischen Aufgaben jedoch meist gering, da häufig noch nicht erkennbar ist, ob die beurteilte Leistung auch zu einem nachhaltigen Erfolg führen wird.¹⁷¹

Im Gegensatz dazu ist bei der endfälligen Ausschüttung erkennbar, ob die Leistungserbringung erfolgreich war – die Anreizwirkung ist bei einem langen Zeitraum zwischen Leistungserbringung und Ausschüttung jedoch sehr gering.¹⁷²

Bei der Bestimmung der Ausschüttungsmodi muss aber auch dem ökonomisch unrationalen Verhalten von Menschen, das teilweise beobachtet werden konnte, Achtung geschenkt werden. Nach der Ausschüttung des Bonus bzw. der variablen Anreize sinkt oft die Leistungsbereitschaft vieler Mitarbeiter und steigt erst nach Wochen oder Monaten wieder. Mit der Verlagerung der Ausschüttung in z.B. saisonal schwache Monate kann dieser Effekt gemildert werden.¹⁷³

Aufgrund des Spannungsfelds zwischen Beurteilungsqualität und Anreizwirkung ist es oft sinnvoll, einen Mittelweg einzuschlagen. Dies wäre zum Beispiel in Form einer Kombination von sofortiger und langfristiger Ausschüttung möglich.¹⁷⁴

3.3.5 Gestaltungsmodell eines Anreizsystems für Führungskräfte

Im Mittelpunkt eines solchen Gestaltungsmodells steht der Anspruch, dass die Ziele und die Anforderungen aus der Unternehmensplanung abgeleitet werden sollen. Das bedeutet, dass die Ableitung aus der Unternehmensplanung auch für die Bemessungsgrundlagen für die Ausschüttung von variablen Anreizen gilt. In diesem planorientierten Anreizsystem werden verschiedene Ziele und Maßnahmen – auch Ziel- und Organisationsebenen übergreifend – abgebildet und durch persönliche Arbeitsziele ergänzt. Bei der Erreichung oder Überschreitung wird die variable Vergütung nach der vorher definierten Vergütungsfunktion gewährt. Die variable Vergütung wird durch die fixe Vergütung und andere materielle und immaterielle Anreize ergänzt.¹⁷⁵

¹⁷¹ Vgl. Hungenberg, Seite 361

¹⁷² Vgl. Hungenberg, Seite 361

¹⁷³ Vgl. Stelling 2009, Seite 307

¹⁷⁴ Vgl. Hungenberg 1990, Seite 361

¹⁷⁵ Vgl. Hungenberg, Seite 362 f.

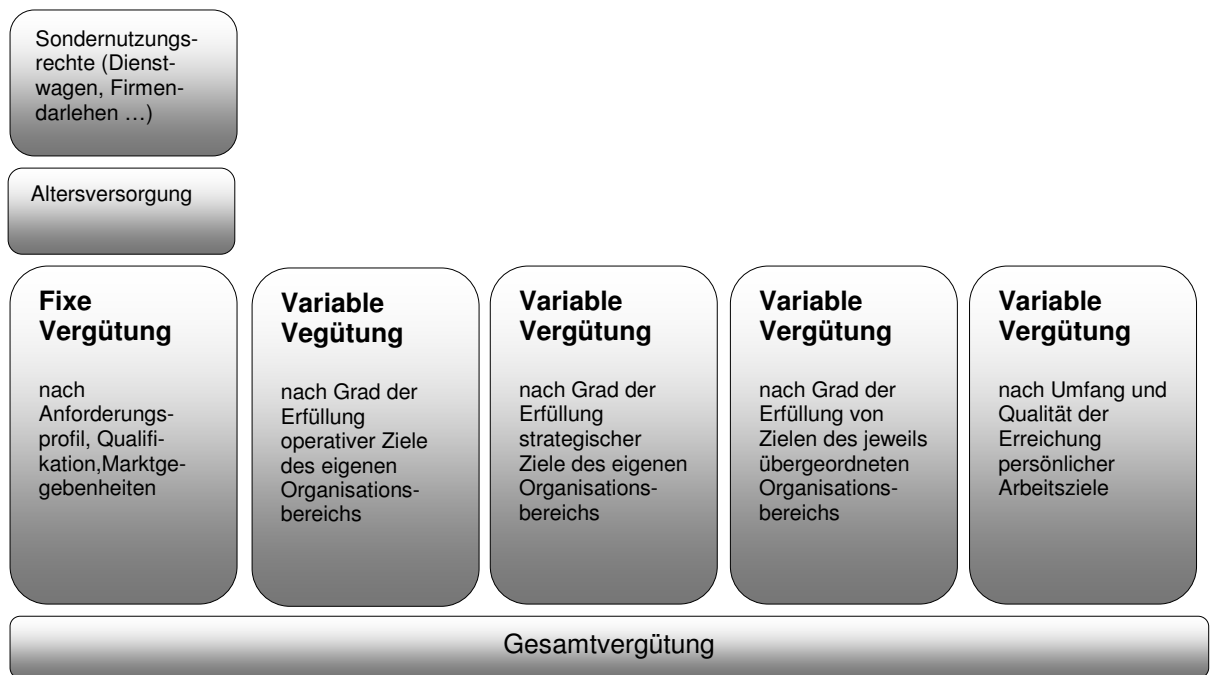


Abbildung 19: Modell eines Anreizsystems für Führungskräfte (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hungenberg, Seite 362)

An dieser Stelle sollen noch die sogenannten „Stock Options Plans“ oder Aktienoptionsprogramme erwähnt werden, die neben den planorientierten Anreizsystemen existieren.¹⁷⁶ Da vor allem das Top-Management die Verfolgung strategischer, unternehmenswertorientierter Ziele verstärken soll, können Manager durch den Kauf von Aktienoptionen, einlösbar nach einer längeren Frist, an der börsennotierten Wertsteigerung des Unternehmens teilhaben. Es sind jedoch einige Kritikpunkte zu beachten, die im Rahmen dieser Arbeit nur kurz angesprochen werden können:

- Bei schlechter Börsenlage entfällt die Motivationsfunktion
- Aufgrund des fehlenden Kapitaleinsatzes der Manager besteht kein Sanktionsmechanismus
- Durch den Einfluss externer Ereignisse ist die Unternehmensbewertung durch die Börse zweifelhaft
- Bei sehr guter Börsenlage sind die großen Einkommenshöhen „unmoralisch“
- Bilanzielle und steuerrechtliche Probleme¹⁷⁷

Im Anhang 2 gibt eine zusammenfassende Abbildung aller Elemente eines strategisch-orientierten Entgeltsystems einen Überblick über die oben angeführten Anforderungen.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Vgl. Hungenberg, Seite 362

¹⁷⁷ Vgl. Stelling 2009, Seite 311 f.

¹⁷⁸ Abbildung aus Becker 1991, Seite 757

3.4 Das Cafeteria-System

Das Cafeteria-System, welches eine Individualisierung der Zuteilung von überwiegend extrinsischen Anreizen als Belohnung ermöglicht, wurde in den letzten Jahren entwickelt und vielfach erörtert. In diesem flexiblen System steht jedem Organisationsmitglied eine bestimmte Anzahl von Optionen zu, die es ihm erlauben, aus einem Anreiz- und Belohnungspaket ein gewünschtes Belohnungsobjekt im Austausch zu den in Geld bewerteten Optionsrechten zu wählen – zu einem von ihm selbst gewählten Zeitpunkt.¹⁷⁹

Bei diesem Ansatz wird es also dem einzelnen Mitarbeiter überlassen, zwischen unterschiedlichen Entgeltbestandteilen bzw. Firmenleistungen innerhalb eines bestimmten Budgets auszuwählen. Charakteristisch bei diesem Ansatz sind dabei die folgenden Punkte:¹⁸⁰

- Individualisierung von Entgeltbestandteilen innerhalb eines Wahlbudgets
- periodische Wahlmöglichkeit
- Wahlangebot mit mehreren Alternativen

Je nach Umfang des Leistungsangebotes bzw. je nach Freiheitsgrad der Wahlmöglichkeiten werden in der amerikanischen Literatur drei Ausbaustufen des Cafeteria-Systems unterschieden:

- Bei den „flexible-benefit-systems“ beschränken sich die Gestaltungsmöglichkeiten auf bestimmte Sozialleistungen, insbesondere auf Versicherungsleistungen.
- Beim „flexible-benefit-plan“ stehen zusätzlich zu den Sozialleistungen weitere Komponenten zur Wahl.
- Beim „flexible-human-resources-system“ handelt es sich um ein ganzheitliches System, das es Arbeitnehmern erlaubt, auch hinsichtlich Lebensarbeitszeit, Ausbildungsgängen und Aufstiegschancen zu entscheiden.¹⁸¹

Die folgende Abbildung zeigt einen möglichen Katalog von Cafeteria-Optionen bei europäischen Unternehmen. Bei amerikanischen Unternehmen beziehen sich die Cafeteria Optionen vor allem auf die Auswahl von verschiedenen Arten von Versicherungsleistungen, da das Niveau der gesetzlichen Sozialleistung in den USA niedriger ist.¹⁸²

¹⁷⁹ Vgl. Becker 1990, Seite 119

¹⁸⁰ Vgl. Wagner 2005, Seite 139

¹⁸¹ Vgl. Wagner 2005, Seite 139 f.

¹⁸² Vgl. Wagner 2005, Seite 146

• Barzahlung (monatlich/jährlich)
• Abgeltung in Freizeit
– frühere Pensionierung
– längerer Urlaub/Langzeiturlaub (sabbatical)
– kürzere Jahresarbeitszeit
• Höhere Ruhegeldzahlungen
• Versicherungsleistungen
– Krankheit/Invalidität
– Lebensversicherung
• Sachleistungen
– Werkwohnungen
– Häuser
– Sportmöglichkeiten
– Dienstwagen-(Leasing)
• Gewinnbeteiligung
• Vermögensbeteiligung
• Arbeitgeberdarlehen

Abbildung 20: Cafeteria-Optionen (Quelle: Wagner 2005, Seite 146)

Beim Cafeteria-System bietet die Organisation verschiedene Belohnungsarten an, das Organisationsmitglied wählt entsprechend seinen Motiven und Cafeteria-Optionen Belohnungen aus. Daraus ergibt sich der Vorteil, dass ein eher motivbezogenes Anreizangebot mit nachfolgend höherer Motivbefriedigung erreicht wird. Außerdem wird durch die Auswahl der Belohnungsarten die Mitwirkung der Organisationsmitglieder am organisatorischen Entscheidungsprozess erhöht.¹⁸³

Aufgrund der vielen Gestaltungsmöglichkeiten bieten Cafeteria-Systeme ein hohes Anreizpotenzial. Die Ansätze nach US-amerikanischem Muster können jedoch nicht ganz auf Unternehmen in Deutschland und Österreich übertragen werden, da hier viele gesetzliche und tarifvertragliche Restriktionen bestehen.¹⁸⁴

3.5 Mythos Motivation¹⁸⁵

Bei der Beschäftigung mit dem Thema „Anreizsysteme“ soll auch eine scheinbar ganz gegensätzliche Meinung dazu nicht vorenthalten werden. Deshalb wird an dieser Stelle das Buch „Mythos Motivation“ kurz angesprochen, in dem „traditionelle Anreiz, Bonus- und Incentivesysteme“ sowie andere Motivationsversuche als kontraproduktiv erklärt werden. Der Autor unterscheidet zwischen Motivation und Motivierung. Für ihn ist das Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft durch Anreize oder durch den

¹⁸³ Vgl. Becker 1990, Seite 119

¹⁸⁴ Vgl. Wagner 2005, Seite 150

¹⁸⁵ Titel des Buches von Reinhard K. Sprenger „Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse“

Vorgesetzten eine Fremdsteuerung – eine „Motivierung“. Die eigentliche Motivation hingegen ist im reinen Wortsinn der Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft des Mitarbeiters und somit eine Eigensteuerung des Individuums.¹⁸⁶ – Durch die Motivierung kommt es zu einer Zerstörung der Motivation.¹⁸⁷

Bonus- oder Anreizsysteme gehen davon aus, dass der Mitarbeiter einen Teil seiner möglichen Arbeitsleistung vorenthält, wodurch zwischen der möglichen und der tatsächlichen Arbeitsleistung eine Motivationslücke entsteht, die mit Hilfe der Motivierung geschlossen werden muss. Somit ist ein Bonus nichts anderes als ein Misstrauensabschlag.¹⁸⁸ Aus diesem Grund blockieren Bonus-Systeme gerade das, was sie fördern wollen: die Motivation, die sich auf die Arbeit selbst richtet.¹⁸⁹

Um die Herausforderungen der Zukunft zu bestehen, braucht jedes Unternehmen verantwortungsbewusste, vereinbarungsfähige Menschen, die gerne mitmachen, gerne mitarbeiten und die sich im Rahmen von gemeinsamen Zielabsprachen selbst fordern, selbst entwickeln, selbst beschränken aber auch selbst bestimmen. Diesen Menschen darf nicht durch auf reflexhaftes Verhalten abzielende Anreizsysteme mit Misstrauen begegnet werden.¹⁹⁰ Für den Autor gibt es bei klaren Zielvereinbarungen im Gegenstrom-Verfahren, bei denen Ziele weder rein demokratisch abgestimmt, noch autoritär von oben vorgegeben werden, sondern als Ergebnis von gemeinsam erarbeiteten Einsichten vereinbart werden, keine Motivationsprobleme.¹⁹¹

Anreizsysteme der neueren Generation, basierend auf gemeinsamen Zielabsprachen oder Balanced Scorecard orientierte Anreizsysteme (Kapitel 4) zielen eher auf die Eigensteuerung der Mitarbeiter durch partnerschaftliche Zielvereinbarungen ab und könnten vielleicht somit den Ansprüchen des Autors des oben genannten Buches genügen. Voraussetzung wäre dann immer der Konsens zwischen den persönlichen Zielen des Mitarbeiters und der Unternehmensziele und die tatsächliche eigengesteuerte Motivation des Mitarbeiters. Mit einem gemeinsam erarbeiteten Balanced Scorecard Prozess und einem partnerschaftlichen Zielvereinbarungsprozess lässt sich vermuten, dass Balanced Scorecard–orientiertes-Führen den Forderungen des Autors schon sehr nahe kommt.

¹⁸⁶ Vgl. Sprenger 1999, Seite 21 ff.

¹⁸⁷ Vgl. Sprenger 1999, Seite 7

¹⁸⁸ Vgl. Sprenger 1999, Seite 96 ff.

¹⁸⁹ Vgl. Sprenger 1999, Seite 111

¹⁹⁰ Vgl. Sprenger 1999, Seite 111

¹⁹¹ Vgl. Sprenger 1999, Seite 192

4 Balanced-Scorecard orientierte Anreizsysteme

Als Balanced Scorecard orientierte Anreizsysteme werden Anreizsysteme bezeichnet, deren Zielvereinbarungen und/oder deren variable Vergütungssysteme ausdrücklich an der Balanced Scorecard anknüpfen.¹⁹² Mit dieser strategiekonformen Gestaltung von Zielvereinbarungs- und variablen Vergütungssystem soll ein Anreizsystem gestaltet werden, welches die Strategieumsetzung nachhaltig unterstützt.¹⁹³

In einer idealen Welt, in einem idealen Unternehmen, wäre es für jeden einzelnen in der Organisation, von der Chefetage bis zum Fließband, möglich, die Strategie zu verstehen und zu erkennen, auf welche Weise er durch seine individuellen Handlungen das „Gesamtbild“ beeinflussen kann. Diese umfassende Orientierung wird mit der Balanced Scorecard möglich. Damit alle Mitarbeiter, Manager und auch der Vorstand die Strategie und das dazu gehörende notwendige Verhalten zur Erreichung der Zielsetzung begreifen, sind umfassende Kommunikations- und Weiterbildungsprogramme notwendig. Sobald das erforderliche grundlegende Verständnis für die Strategie entsteht, müssen die übergeordneten strategischen Zielsetzungen der Balanced Scorecard in Zielsetzungen für den Einzelnen und die Teams übertragen werden. Durch die Verknüpfung an ein Anreiz- und Vergütungssystem erfolgt schließlich die Motivation der Ausrichtung der Organisation an die Strategie.¹⁹⁴

Die besondere Stellung der extrinsischen Motivation bei sämtlichen menschlichen Tätigkeiten darf bei aller Hoffnung, dass die Mitarbeiter, vor allem auf den obersten Führungsebenen, intrinsisch motiviert sind, nicht unterschätzt werden.¹⁹⁵ Die variable Führungskräfteentlohnung oder auch die Mitarbeiterentlohnung wird deshalb bei Entgeltsystemen auf Grundlage der Balanced Scorecard an wesentliche Kennzahlen und somit an Faktoren gebunden, die den Aufbau und die Sicherung von strategischen Erfolgspotenzialen unterstützen.¹⁹⁶

¹⁹² Vgl. Becker/ Schwertner/Seubert, Controlling Heft 1/2005, Seite 35

¹⁹³ Vgl. Becker/ Schwertner/Seubert, Controlling Heft 1/2005, Seite 34

¹⁹⁴ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 192 f.

¹⁹⁵ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 175 f.

¹⁹⁶ Vgl. Weber/Schäffer 2000, Seite 61 f.

4.1 Unterstützung der Zielerreichung mit einem Balanced Scorecard basiertem Anreizsystem

Mit der Balanced Scorecard wird durch die Konkretisierung der Strategie die Grundlage für die Kommunikation der strategischen Ziele an die Mitarbeiter geschaffen.¹⁹⁷ Ein erster Schritt in die Richtung individuellen Engagements für die Strategie der Geschäftseinheit wird durch die Kommunikation der Zielsetzungen und Kennzahlen der Balanced Scorecard erreicht. Um eine Verhaltensänderung herbeizuführen, reicht dieses Bewusstsein alleine jedoch gewöhnlich nicht aus.¹⁹⁸ Die Mitarbeiter wissen oft trotz Kenntnis der Strategie nicht, durch welche Tätigkeiten und Aktivitäten sie zur Erreichung der strategischen Ziele beitragen können. Die Ziele müssen deshalb auf der Ebene der Mitarbeiter konkretisiert werden, um einen engen Bezug zur Tätigkeit herzustellen. Parallel dazu sind Anreize notwendig, welche zielgerichtete Aktivitäten nachhaltig fokussieren.¹⁹⁹

4.1.1 Roll-out der Balanced Scorecard

Nach der Entwicklung der Balanced Scorecard für das Gesamtunternehmen werden davon ausgehend Balanced Scorecards für die untergeordneten Bereiche abgeleitet. Man spricht auch von herunter brechen, kaskadieren oder vom Roll-out. Aus den Rahmenbedingungen der vorgelagerten Balanced Scorecards können so für jeden Verantwortungsbereich auf jeder Unternehmensebene Balanced Scorecards aufgebaut werden. In manchen Unternehmen wird die Balanced Scorecard sogar bis auf den einzelnen Mitarbeiter herunter gebrochen.²⁰⁰

¹⁹⁷ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 305

¹⁹⁸ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 204

¹⁹⁹ Vgl. Horváth & Partners 2002, Seite 305

²⁰⁰ Vgl. Fink/Heineke, Seite 376

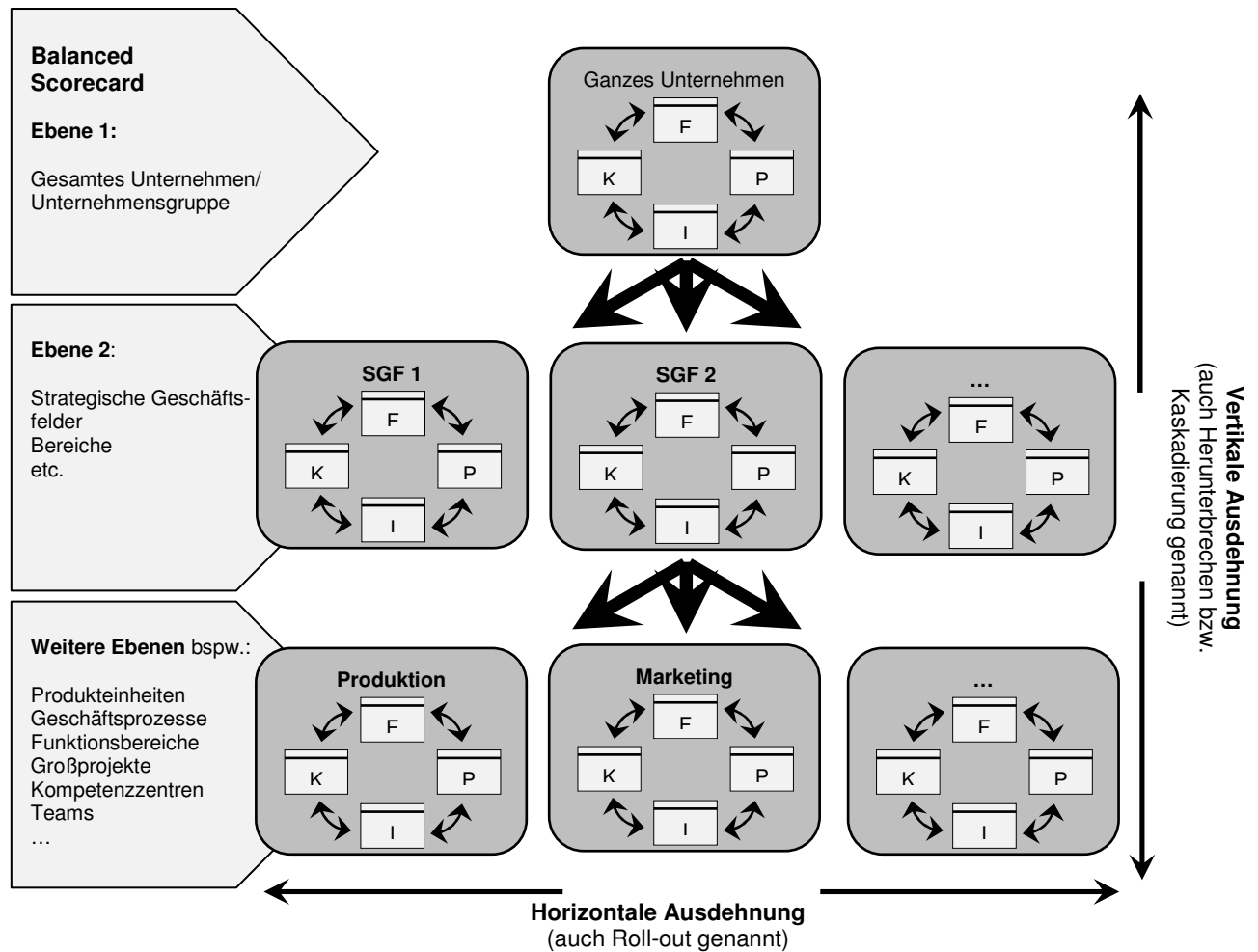


Abbildung 21: Horizontaler und vertikaler Roll-out (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Horváth & Partners 2007, Seite 240)

Der Prozess der unternehmensweiten Einführung der Balanced Scorecard, die Kaskadierung, beinhaltet folgende sechs Schritte:

- Festlegung der Struktur der Kaskadierung
- Bestimmung der Roll-out-Methode für die jeweilige Einheit
- Durchführung der Kaskadierung
- Abstimmung der Ergebnisse zwischen den Einheiten
- Integration in das Zielvereinbarungs- und Entlohnungssystem
- Integration der Ergebnisse in das Controlling strategischer Aktionen, in die Planung und in das Berichtswesen.²⁰¹

²⁰¹ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 241

Im Rahmen der Festlegung der Struktur der Kaskadierung wird bestimmt, für welche Organisationseinheiten Balanced Scorecards zu erarbeiten sind, in welcher Reihenfolge die Erarbeitung erfolgt und welche Projektphasen unterschieden werden, wobei bei der Kaskadierung in der Regel eine Orientierung an der Organisationsstruktur des Unternehmens erfolgt.²⁰²

Durch die Auswahl der jeweiligen Roll-out-Methode wird der Freiheitsgrad zur Formulierung der Balanced Scorecard Ziele für die nachgelagerte Ebene bestimmt. Hier können grundsätzlich zwei Gruppen von Roll-out-Methoden unterschieden werden: Die erste Gruppe wird durch das Entstehen von vollständigen Balanced Scorecards auf der nachgelagerten Ebene charakterisiert, das bedeutet, dass als Ergebnis strategische Ziele, Messgrößen und Aktionsprogramme für die jeweilige Organisationseinheit vorliegen. Bei der zweiten Gruppe entstehen auf der nachgelagerten Ebene keine vollständigen Balanced Scorecards.²⁰³ Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die sechs Roll-out-Methoden.

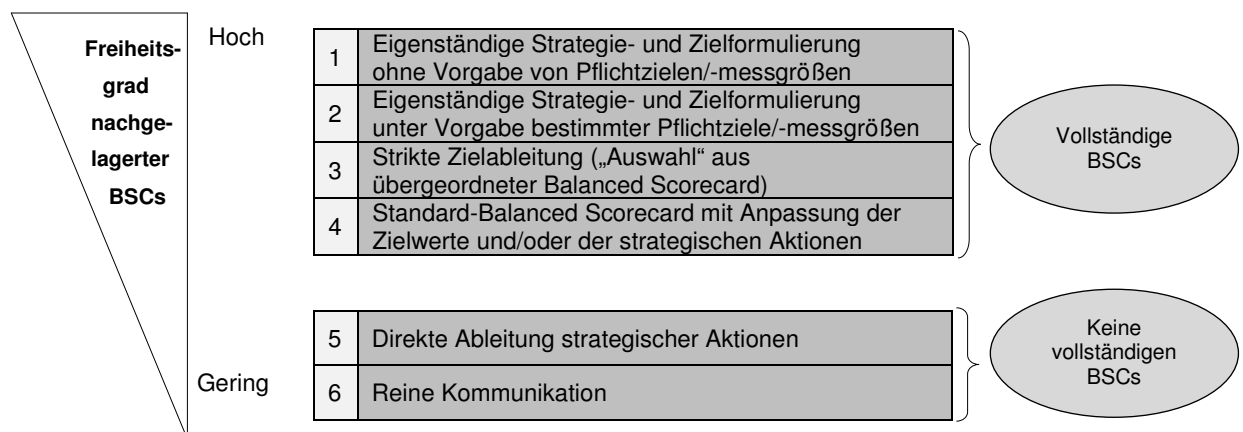


Abbildung 22: Verschiedene Methoden eines BSC-Roll-outs (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Horváth & Partners 2007, Seite 244)

Nach der Auswahl der jeweiligen Methode werden schließlich mit dem Kaskadieren der Balanced Scorecard die Zielformulierungen so konkret wie möglich auf die jeweilige Organisationseinheit angepasst. Es erfolgt eine Übersetzung der meist eher abstrakt formulierten Unternehmensziele in spezifische Bereichsziele, welche den konkreten Strategiebezug herstellen.²⁰⁴

²⁰² Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 241

²⁰³ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 243 f.

²⁰⁴ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 248

Anschließend wird in einem klar strukturierten und zielgerichteten Abstimmungsprozess sichergestellt, dass der Strategiebezug jeder Einheit deutlich herausgearbeitet wird, dass die Unternehmensziele durch nachgelagerte Einheiten ausreichend unterstützt werden und die Teilstrategien auf nachgelagerten Ebenen konsistent und vollständig sind. Außerdem sollen im Rahmen der Strategieumsetzung Doppelarbeiten bei Messgrößen und Maßnahmen vermieden werden.²⁰⁵

4.1.2 Integration von Balanced Scorecard und Zielvereinbarungssystem

Die konsequente Ausrichtung aller Kräfte auf die strategischen Unternehmensziele, aus denen individuelle Ziele für jeden Mitarbeiter abgeleitet und konkretisiert werden ist der wesentliche Nutzen der Integration der Balanced Scorecard in ein Zielvereinbarungssystem. Jeder einzelne Mitarbeiter trägt durch die Verfolgung der Ziele in seiner persönlichen Zielvereinbarung zur Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens bei.²⁰⁶ Durch die Integration wird für jeden Mitarbeiter eine Transparenz darüber erzielt, was er persönlich, sein Team und sein Bereich zum Erfolg des Unternehmens beitragen können.²⁰⁷ Durch die erfolgreiche Vermittlung des Unternehmensleitbildes, der Strategie und des persönlichen Beitrages ist es bei der Zielvereinbarung einfacher einen Konsens zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern über die zu formulierenden Ziele zu erreichen, als in Unternehmen, wo dieses nicht geschieht.²⁰⁸

Zielvereinbarungen sind eine wichtige Grundlage für eine gerechte Leistungsbeurteilung und den Nachweis von messbaren Verhaltensveränderungen, außerdem fördern sie den Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Dadurch ergibt sich eine unmittelbare Parallele zur Philosophie der Balanced Scorecard.²⁰⁹

Im Rahmen der Balanced Scorecard Erstellung werden strategische Ziele aufgestellt, mit denen der jeweilige Unternehmensbereich gesteuert werden soll. Zielvereinbarungen werden noch nicht getroffen, lediglich die Basis für den Zielvereinbarungsprozess wird gelegt.²¹⁰ Es gibt zahlreiche Überschneidungen zwischen Balanced Scorecard-Systemen

²⁰⁵ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 250

²⁰⁶ Vgl. Becker/ Schwertner/Seubert, Controlling Heft 1/2005, Seite 34

²⁰⁷ Vgl. Fink/Heineke, Seite 379

²⁰⁸ Vgl. Olfert 2006, Seite 222

²⁰⁹ Vgl. Kunz 2001, Seite 110

²¹⁰ Vgl. Fink/Heineke, Seite 378

und Management by Objectives-Systemen²¹¹. Auch diese Programme bilden Ziele, die mit der übergeordneten Strategie verknüpft sind und für die Mitarbeiter handlungsleitend sind.²¹² Im Gegensatz zum Zielsystem der Balanced Scorecard, welches mehrdimensional an der Strategie orientiert und dadurch längerfristig ausgerichtet ist, sind herkömmliche Management by Objectives-Systeme oft stark funktional, finanziell und kurzfristig auf die Erfüllung operativer Aufgaben ausgerichtet.²¹³

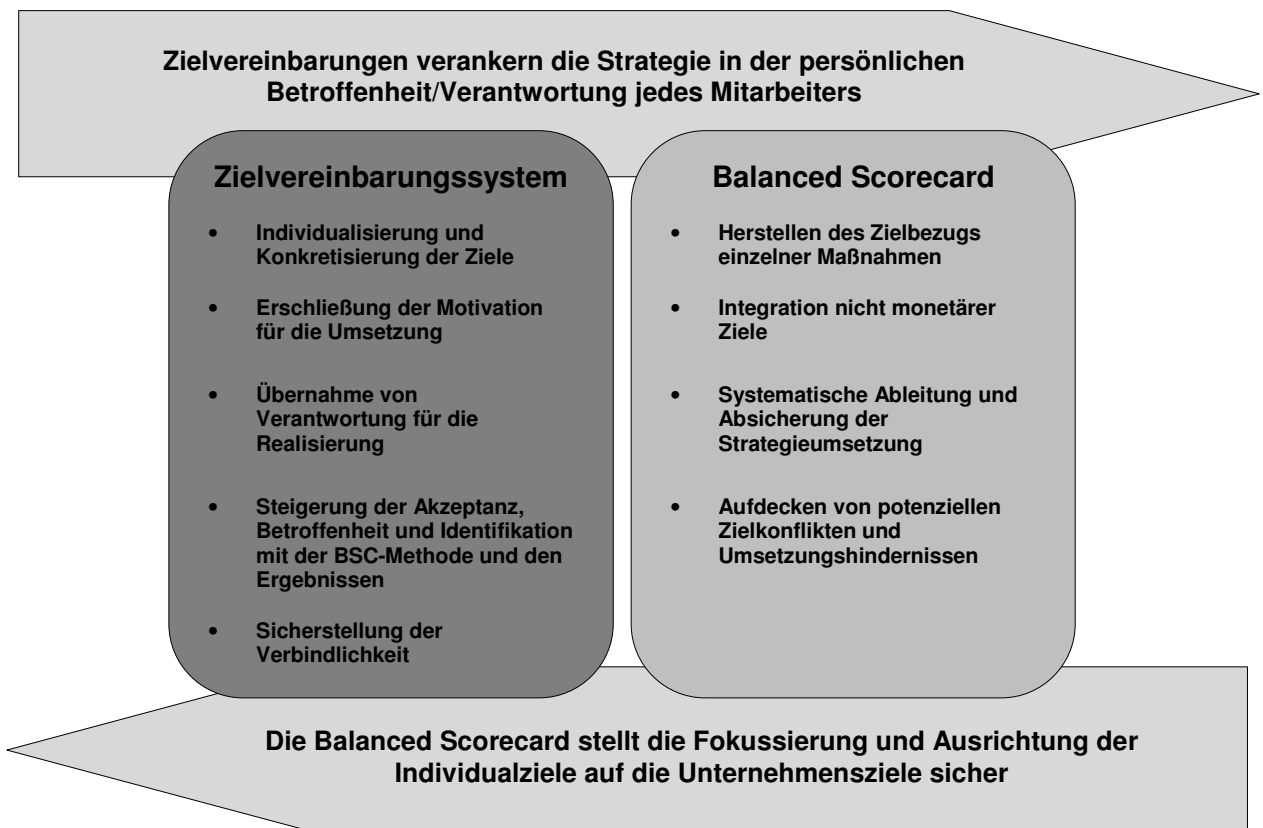


Abbildung 23: Funktionale Schwerpunkte bei der Integration (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Fink/Heineke, Seite 379)

4.2 Grundstruktur von Balanced-Scorecard orientierten Anreizsystemen

Die Koppelung des Anreizsystems mit dem Erreichen der Balanced Scorecard Ziele ist notwendig, um die erwünschte Veränderung der Unternehmenskultur zu erreichen.²¹⁴ Die übergeordnete Strategie wird erst dann vollständig an die Tagesarbeit angebunden sein,

²¹¹ Bei diesem Führungskonzept erarbeiten Vorgesetzte und nachgeordnete Manager gemeinsam Ziele und stecken den jeweiligen Verantwortungsbereich für bestimmte Ergebnisse ab. Auf dieser Grundlage führen sie ihre Organisationseinheit und bewerten die Leistungsbeiträge der einzelnen Organisationsmitglieder. Der Prozess der Zielvereinbarung geschieht in einem Kaskadierungsverfahren.

Vgl. Becker 1990, Seite 148

²¹² Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 209 und Fink/Heineke, Seite 378

²¹³ Vgl. Fink/Heineke, Seite 378

²¹⁴ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 209

wenn individuelle Anreiz- und Vergütungssysteme mit der Balanced Scorecard verknüpft worden sind.²¹⁵

Werden definierte Vergütungsbestandteile als Belohnung bei der Zielerreichung vereinbart, dient das der Fokussierung der Tätigkeiten der Mitarbeiter auf diese Ziele. Damit diese Zielvereinbarungen auch wirksam sind, muss aus der Sicht der Mitarbeiter eine realistische Erreichbarkeit der Ziele gegeben sein, und das Verhältnis zwischen der erwarteten Vergütung und der zu erbringenden Leistung muss als interessant empfunden werden.²¹⁶ Da die Mitarbeiter eine persönliche Gegenleistung erhalten, wird ihr Einsatz für die strategischen Ziele verstärkt.²¹⁷

Die Verknüpfung der Balanced Scorecard mit Anreiz- und Vergütungssystemen sollte erst dann erfolgen, wenn die Balanced Scorecard bereits aufgebaut und implementiert wurde, ansonsten würden im Entwicklungsprozess der Balanced Scorecard bestimmte Interessen zu stark berücksichtigt.²¹⁸ Die Akzeptanz der Balanced Scorecard sowie ihre Verankerung in den mentalen Modellen der Manager sind dann bereits erreicht. Etwa ein oder zwei Jahre nach Implementierung der Balanced Scorecard sollte die Verknüpfung mit dem Anreizsystem durchgeführt werden.²¹⁹

Das BSC-basierte Anreizsystem setzt sich aus dem Zielvereinbarungssystem und aus einer monetären und einer nicht monetären Vergütung, abgestimmt auf das Zielvereinbarungssystem, zusammen.²²⁰

4.2.1 Vergütungssystem im Rahmen des Balanced-Scorecard-basierten Anreizsystems

Beim Aufbau eines BSC-basierten Anreizsystems ist als erster Schritt das Vergütungssystem zu konzipieren. Das Management muss über den Aufbau, die Inhalte und den grundsätzlichen Wirkungsradius entscheiden.²²¹

Es stellt sich auch die Frage, welche Mitarbeiter bzw. welche Mitarbeitergruppen von diesem Anreizsystem betroffen sein sollen. Nach dem Prinzip der Balanced Scorecard

²¹⁵ Vgl. Kaplan/Norton 2001, Seite 225

²¹⁶ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 305

²¹⁷ Vgl. Becker/ Schwertner/Seubert, Controlling Heft 1/2005, Seite 34

²¹⁸ Vgl. Ehrmann 2007, Seite 176; Weber/Schäffer 2000, Seite 65 f. und Kunz 2001, Seite 274

²¹⁹ Vgl. Weber/Schäffer 2000, Seite 65 f.

²²⁰ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 306

²²¹ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 306 f.

müssten alle Mitarbeiter berücksichtigt werden, da die Balanced Scorecard bis zur untersten hierarchischen Ebene kommuniziert werden soll. Es sollte jedenfalls der Personenkreis einbezogen werden, der sich mit strategischen Grundsatzfragen beschäftigt und auch prinzipiell in strategischen Dimensionen zu denken hat. In einem Unternehmen kann das nur das Top-Management sein, in einem andern könnten alle Mitarbeiter mit Kundenkontakten betroffen sein. Die Entscheidung muss von jedem Unternehmen individuell getroffen werden.²²²

Bei der Ausgestaltung der Vergütung bezüglich der Höhe der variablen Vergütungsbestandteile im Verhältnis zur Gesamtvergütung, sind die beiden Parameter Akzeptanz und Anreizwirkung zu beachten. Die Anreizwirkung ist umso höher, je größer der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung ist – gleichzeitig sinkt jedoch die Akzeptanz.²²³

Idealerweise sollte bei einer flexiblen Anreiz- und Vergütungssteuerung ein frei disponierbarer, nach Verantwortungs- und Risikograd zu unterscheidender Bemessungsanteil vorgesehen werden. Dadurch wird der individuelle Leistungsbeitrag anerkannt. Bewusst davon getrennt wird das Grundgehalt, da hier andere Faktoren, wie beispielsweise Anforderungsmerkmale in der Position oder Verantwortungsgrade eine Rolle spielen.²²⁴

Ebenfalls von Bedeutung ist die Auswahl der Auszahlungsfrequenz. Bei größeren Abständen wird die Anreizwirkung steigen, da der Betrag höher sein wird – dieser Anzeizeffekt ist dann jedoch nur einmalig. Am weitesten verbreitet ist eine jährliche Auszahlungsfrequenz der variablen Vergütung.²²⁵

Als Vergütungsform kommen monetäre Vergütungen, aber auch eine Vielzahl von nicht monetären Vergütungsformen (zusätzliche Urlaubstage, Weiterbildungsveranstaltungen, Waren – oder Freizeitgutscheine) zur Anwendung.²²⁶ Wenn aufgrund von Vorgaben eines nicht frei modifizierbaren Gehaltsordnungs- oder Tarifsystems die Einführung von variablen monetärer Faktoren nicht möglich ist, können nicht-monetäre Anreizfaktoren höher gewichtet werden.²²⁷

²²² Vgl. Ehrmann 2007, Seite 176

²²³ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 306

²²⁴ Vgl. Kunz 2001, 274

²²⁵ Vgl. Horváth & Partners, Seite 308

²²⁶ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 308

²²⁷ Vgl. Kunz 2001, Seite 277

Bei der Umsetzung einer BSC-basierten Anreiz- und Vergütungsstrategie existieren keine grundlegenden Unterschiede bei der Erfolgsbewertung für Mitarbeiter mit oder ohne Führungsfunktionen. Zur Messung der variablen Komponenten und des Anspruchsniveaus der jeweiligen Ziele werden nur das Ausmaß und die Qualität des individuellen Verantwortungsgrades herangezogen, wodurch auch Mitarbeiter der „unteren“ Gehaltszonen von variablen Anerkennungs- und Vergütungsbestandteilen profitieren können.²²⁸

4.2.2 Zielvereinbarungssystem im Rahmen des Balanced-Scorecard-basierten Anreizsystems

Bei der Definition von Inhalten für das Anreizsystem wird zwischen verschiedenen Säulen differenziert: zwischen kollektiven Ebenen, wie Konzernebene, Unternehmensebene, Bereichsebene, Abteilungsebene und Teamebene und der individuellen Ebene, der Mitarbeiterebene. Kollektive Ziele haben einen größeren Einfluss auf die Unternehmensziele und können leichter gemessen werden, sie haben jedoch das Problem der unklaren Verantwortlichkeiten und der nur indirekten Beeinflussung der Zielerreichung. Für die kollektiven Säulen werden die Ziele und die Zielwerte unmittelbar aus den entsprechenden Balanced Scorecards abgeleitet. Für die individuelle Säule erfolgt eine Zielvereinbarung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, wobei auch hier ein Bezug zu den strategischen Zielen der Balanced Scorecard angestrebt wird.²²⁹

Als nächste Maßnahme ist dann die Definition der Messung der Zielerreichung erforderlich, wobei unterschiedliche Bewertungsverfahren zum Einsatz kommen können.²³⁰

Die Abbildung 24 zeigt, wie die Balanced Scorecard als Quelle für individuelle Ziele dienen kann.

²²⁸ Vgl. Kunz 2001, Seite 276 f.

²²⁹ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 307 ff.

²³⁰ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 309

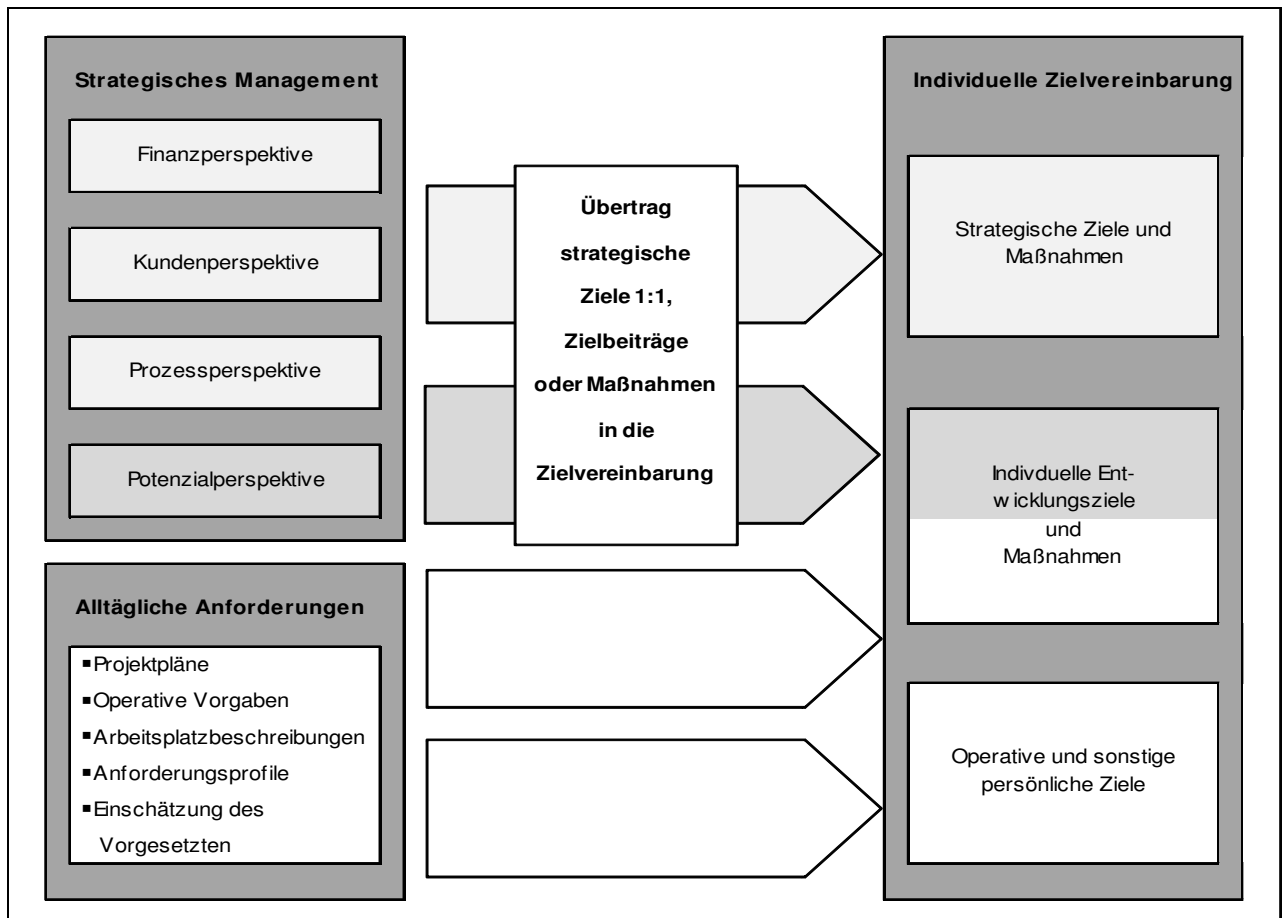


Abbildung 24: Individuelle Zielvereinbarung im Rahmen eines BSC-basierten Anreizsystems
(Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Horváth & Partners 2007, Seite 309)

4.2.3 Zielvereinbarungs- und Vergütungsprozess im Rahmen des Balanced-Scorecard-basierten Anreizsystems

Der letzte Schritt ist die Gestaltung des Ablaufprozesses der Zielvereinbarung und der Vergütung. Die Grundlagen wurden dabei in der Strategiefindung, der folgenden Erarbeitung der Ziele und Zielwerte in der Balanced Scorecard sowie in der anschließenden Kaskadierung der Ziele und Zielwerte gelegt. In Zielvereinbarungsgesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern werden die Ziele in den definierten Kategorien vereinbart – die Ergebnisse können dann in standardisierten Formularen dokumentiert werden.²³¹

²³¹ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 311

Name des Mitarbeiters				Personalnummer		
Unterstütztes BSC-Ziel	Ziel	Ziel-Wert	Gewichtung	Ist-Wert	Zielerreichung	Bemerkungen
Strategische Ziele (abgeleitet aus der Finanz-, Kunden- und Prozessperspektive der BSC)						
Individuelle Entwicklungsziele (z.T. abgeleitet aus der Potenzialperspektive der BSC)						
Operative und sonstige persönliche Ziele						
Individuelle Zielerreichung						

Abbildung 25: Beispiel für ein standardisiertes Zielvereinbarungs-Formular (Quelle: Horváth & Partners 2007, Seite 311)

Für einen Überblick zum Stand der Zielerreichung wird üblicherweise während des Jahres ein Review durchgeführt, welches Möglichkeiten für notwendige Anpassungen gibt. Die Bewertung in einem Zielerreichungsgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter am Ende des Jahres ist dann der Ausgangspunkt für die variable Vergütung.

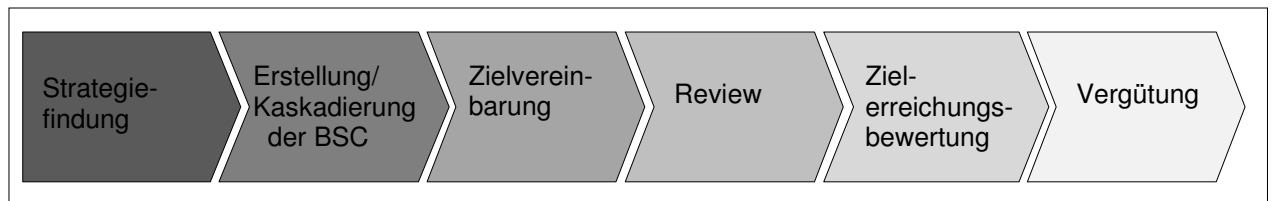


Abbildung 26: Zielvereinbarungs- und Vergütungsprozess (Quelle: Horváth & Partners 2007, Seite 312)

4.3 Erfüllung der allgemeinen Anforderungen an Anreizsysteme

Damit ein BSC-basiertes Anreizsystem auch funktionsfähig ist, müssen die grundsätzlichen Anforderungen an Anreizsysteme erfüllt sein.²³² Anreizsysteme müssen natürlich auch generell auf die Motivstruktur der einzelnen Mitarbeiter eingehen, da sich alleine durch diese Individualität die Wirksamkeit der Anreize erhöht.²³³ Damit ein

²³² Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 306

²³³ Vgl. Weber/Schäffer 2000, Seite 64

Motivations- und Steuerungseffekt auftritt, müssen überdies die variablen Vergütungs- und Anerkennungsbestandteile ausreichend hoch sein.²³⁴

Die nachstehende Abbildung zeigt die Chancen der Anbindung von individuellen Zielvereinbarungen und (nicht-) monetären Anreizen an die Balanced Scorecard und zeigt jene Punkte auf, die dabei besonders zu beachten sind. Im Anschluss an die Abbildung wird erläutert, ob die grundsätzlichen Anforderungen an Anreizsysteme bei BSC-basierten Anreizsystemen gegeben sind.

Chancen der Anbindung von individuellen Zielvereinbarungen und (nicht-) monetären Anreizen an die BSC	... besonders zu beachten!
<ul style="list-style-type: none"> • Verknüpfung von Unternehmensstrategie, persönlichen Wertbeiträgen und individueller (finanzieller) Kompensation 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare übergreifende Zieldefinition • Mix von Organisations-, Team- und Individualzielen • Signifikante monetäre und nicht-monetäre Anreize für alle Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Koppelung von finanziellen Organisationszielen wie z.B. Umsatzsteigerung, Gewinnsituation, Kosten und Budgeteinhaltung mit persönlichen Gratifikationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg (Chance und Risiko!) • Förderung von intrinsischen Motivationshaltungen (Stellenwert von qualifizierten Mitarbeitergesprächen mit BSC-Bezug) • Verständliche Artikulation von Schlüsselzielen in den Bereichen Markt/Kunden, Prozesse und Lernen/Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Operationalisierung von qualitativen Prozess- und Projektzielen, die als Maßstab für das Teamhandeln dienen 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Messung komplexer qualitativer Ziele darf nicht zugunsten leicht operationalisierbarer, quantitativer Ziele vernachlässigt werden • Innovationsziele sind hoch zu priorisieren – z.B. Neuproduktentwicklung, Technologieimplementierung, Entwicklung neuer Märkte/Kunden • Die Gesamtsicht der Ziele ist in den Vordergrund zu rücken und aktiv durch die Führungskräfte zu kommunizieren („konsequente Überzeugungsarbeit“)

Abbildung 27: Balanced Scorecard, Zielvereinbarungen und flexible Kopplung mit dem Anreiz- und Vergütungssystem (Quelle: Kunz 2001, Seite 276)

4.3.1 Anreizsysteme sollen transparent sein

Um auch tatsächlich wirken zu können, müssen die Zielvereinbarungen, die Bewertungen und die Vergütungen aller beteiligten Mitarbeiter nachvollziehbar sein.²³⁵ Da der Balanced Scorecard ein gruppenspezifisches und offenes Vorgehen auf den jeweiligen Ebenen der

²³⁴ Vgl. Kunz 2001, Seite 278 f.

²³⁵ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 306

Balanced-Scorecard-Erstellung zugrunde liegt, werden die Akzeptanz, die Transparenz und das gemeinsame Verständnis der Ziele und deren Zusammenhänge gesichert.²³⁶

Die Transparenz wird vor allem durch die Beschreibbarkeit der Strategie und die Komplexität der Anreizsysteme bestimmt. Da es das Ziel des Konzepts der Balanced Scorecard ist, die wesentlichen strategierelevanten Kennzahlen und die Zusammenhänge im Unternehmen für die Mitarbeiter transparent zu machen, wird mit der Balanced Scorecard ein nachvollziehbares strategisches Anreizsystem ermöglicht. Die Komplexität hängt davon ab, mit wie vielen Kennzahlen das Anreiz- bzw. Vergütungssystem verknüpft wird. Da alle Kennzahlen der Balanced Scorecard für ein Anreizsystem zu viel sind, muss sowohl eine Auswahl als auch eine Fokussierung erfolgen. In Zielvereinbarungsgesprächen sollte ein Konsens über die vergütungsrelevanten Balanced-Scorecard-Kennzahlen hergestellt werden.²³⁷

4.3.2 Anreizsysteme unterliegen dem Gebot der Wirtschaftlichkeit

Eine Grundvoraussetzung bei der Einführung eines neuen Anreizsystems ist die Wirtschaftlichkeit, die an dem ausgewogenen Verhältnis zwischen Zielerreichung und der auf Basis dieser Zielerreichung ausgezahlten Vergütungen gemessen werden kann.²³⁸ Vor allem die individuelle und situative Ausgestaltung darf nicht zu Lasten der Wirtschaftlichkeit gehen. Mit der Einführung der Balanced Scorecard wurde bereits ein großer Teil des Aufwandes, der für ein entsprechendes Anreizsystem notwendig ist, getätigt.²³⁹ Der relativ geringe Zusatzaufwand für die Integration des Zielvereinbarungs- bzw. Vergütungssystems mit der Balanced Scorecard genügt im Regelfall den Anforderungen der Wirtschaftlichkeit.²⁴⁰

Wichtig ist auch noch die Betrachtung, bis zu welcher Hierarchiestufe im Unternehmen die Verknüpfung der Balanced Scorecard mit dem Anreizsystem erfolgen sollte. Natürlich hängt es immer vom jeweiligen Unternehmen ab, ob und in welchem Umfang eine Ausrichtung des Anreizsystems für Mitarbeiter auf die strategische Planung notwendig ist. Als Beispiel kann hier ein Stahlhersteller genannt werden, bei welchem es hinreichend sein kann, wenn das Top-Management in strategischen Dimensionen denkt, da hier strategische Grundsatzfragen, wie Standortstruktur aufgrund des internationalen

²³⁶ Vgl. Fink/Heineke, Seite 381

²³⁷ Vgl. Weber/Schäffer 2000, Seite 62 f.

²³⁸ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 306

²³⁹ Vgl. Weber/Schäffer 2000, Seite 63

²⁴⁰ Vgl. Fink/Heineke, Seite 381

Wettbewerbs im Vordergrund stehen. Es können jedoch auch alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt zu Schlüsselpersonen werden, wenn es sich um ein Unternehmen, dessen Strategie die Steigerung des Kundennutzens vorsieht, handelt.²⁴¹

4.3.3 Anreizsysteme sollen das Kriterium der Gerechtigkeit erfüllen

Mit der Einführung der Balanced Scorecard wurde auch bereits hier eine wichtige Vorarbeit für ein strategisches Anreizsystem geschaffen. Da jedoch das subjektive Gerechtigkeitsempfinden der jeweiligen Person wichtig ist, muss bei der Zielvereinbarung Einigkeit herrschen.²⁴² Deshalb ist die Einbeziehung der Organisationsmitglieder in den Prozess der Ausgestaltung von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg eines BSC-basierten Anreizsystems. Gerade wenn Entgeltfragen über die Balanced Scorecard geregelt werden, müssen die Mitarbeiter aktiv in die Definition der Bereichs- und Teamziele eingebunden werden.²⁴³

Zu beachten sind auch die Objektivität sowie die Messbarkeit der Ziele. Balanced Scorecard Ziele sind objektiv und messbar, wenn nachvollziehbare Messgrößen definiert wurden. Bei den Zielen der Potenzialperspektive gibt es oft qualitative Messgrößen, die nur eingeschränkt als objektiv betrachtet werden können. Hier müssen oft mehrere Messgrößen definiert werden, um ein Ziel exakt messen zu können, um eventuellen Manipulationen vorzubeugen.²⁴⁴

4.3.4 Anreizsysteme sollen flexibel sein

Bei der Balanced Scorecard, die wesentlicher Bestandteil des Führungsprozesses ist, finden monatliche, quartalsweise und halbjährliche feed-back Runden zum Stand der Umsetzung der Maßnahmen und zum Grad der Zielerreichung statt. Dabei werden auch die Rahmenbedingungen und die Inhalte der Balanced Scorecard diskutiert. Dadurch sind die Anpassungsfähigkeit und die Transparenz der Zusammenhänge gegeben. Es muss aber geklärt sein, welche Ziele und Maßnahmen von wem angepasst werden dürfen.²⁴⁵

²⁴¹ Vgl. Weber/Schäffer 2000, Seite 63

²⁴² Vgl. Weber/Schäffer 2000, Seite 63

²⁴³ Vgl. Kunz 2001, Seite 279

²⁴⁴ Vgl. Fink/Heineke, Seite 381

²⁴⁵ Vgl. Fink/Heineke, Seite 381

Durch die Balanced Scorecard ist ein individuelles „maßgeschneidertes“ Anreizsystem möglich, das eine Anpassung an die verfolgte Unternehmensstrategie, die jeweilige Situation und die Aufgabenerstellung erlaubt.²⁴⁶

Die Flexibilität von BSC-basierten Anreizsystemen ist auch durch die Anwendung für Individuen und für Gruppen gegeben, da eine Balanced Scorecard für jeden Verantwortungsbereich und sogar für Einzelpersonen gebildet werden kann.²⁴⁷

4.3.5 Praktikabilität und Legitimität von Anreizsystemen

Auch bei einem BSC-basierten Anreizsystem müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen eingehalten und rechtzeitig in die Konzeption einbezogen werden. Außerdem muss die praktische Durchführbarkeit durch konsistente Prozesse und überschaubare Komplexität sicher gestellt werden.²⁴⁸ Die Konsistenz bei der Ausrichtung der einzelnen Elemente des Anreizsystems sollte ebenfalls gegeben sein. Als Beispiel sei genannt, dass entsprechende Daten ohne große Zeitverzögerung zugänglich sein müssen. Dies entspricht ebenfalls dem grundlegenden Bestreben der Balanced Scorecard.²⁴⁹

4.4 Nutzen und Herausforderungen von BSC-basierten Anreizsystemen

Die Koppelung der Balanced Scorecard Perspektiven an die Anreiz- und Vergütungssystematik ist eine konsequente Weiterentwicklung des Zielvereinbarungsansatzes.²⁵⁰ Die Vorteile, die sich daraus ergeben und mögliche Herausforderungen, denen sich Unternehmen stellen müssen, werden in den folgenden Punkten dargestellt.

4.4.1 Nutzen von BSC-basierten Anreizsystemen

Beim Prozess der Balanced Scorecard-Erstellung werden die Ziele und die Zielwerte gemeinsam erarbeitet und festgelegt. Da sich dieser Prozess beim Herunterbrechen und

²⁴⁶ Vgl. Weber/Schäffer 2000, Seite 64

²⁴⁷ Vgl. Fink/Heineke, Seite 381

²⁴⁸ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 306 f.

²⁴⁹ Vgl. Weber/Schäffer 2000, Seite 64

²⁵⁰ Vgl. Kunz 2001, Seite 279

Konkretisieren der Balanced Scorecard wiederholt, werden eine Einbeziehung und somit auch eine Akzeptanz der an diesem Prozess Beteiligten erreicht. Durch die Ableitung der persönlichen Ziele aus den Balanced Scorecard Zielen ist der Beitrag zum Unternehmenserfolg durch die Erreichung der Individualziele erkennbar. Ziele sind dadurch nicht mehr willkürliche Vorgaben von Vorgesetzten.²⁵¹ Da die persönlichen Ziele aus den strategischen Leitlinien abgeleitet werden, kann die Balanced Scorecard auch dazu beitragen, die Zielfindungssicherheit bei verantwortlichen Führungskräften zu erhöhen.²⁵²

Die Balanced Scorecard hat eine Orientierungsfunktion für alle Mitarbeiter, da jeder Mitarbeiter sein „unternehmerisches Handeln“ auf die Leitaussagen der Balanced Scorecard abstimmen kann. Gleichzeitig wird ein höheres Maß an Autonomie und Eigensteuerung in Teams ermöglicht.²⁵³

Neben dem unmittelbaren Bezug der persönlichen Ziele zu den Unternehmenszielen erhalten die Mitarbeiter Anreize, ihre Tätigkeiten auf die Ziele auszurichten und so gleichzeitig die Erreichung der Unternehmensziele zu unterstützen. Dieses BSC-basierte Anreizsystem gewährleistet durch das Ausrichten aller Kräfte im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel eine Wandlungsfähigkeit, die in einem sich schnell ändernden Umfeld von Bedeutung ist. Veränderungsziele können mit der Balanced Scorecard konkretisiert und herunter gebrochen werden – das darauf basierende Anreizsystem fördert die konsequente Ausrichtung aller Mitarbeiter an den Zielen des Unternehmens.²⁵⁴

Mit der Verknüpfung eines Teils der variablen Bezüge mit der Erreichung von übergeordneten Unternehmenszielen wird die gemeinsame Verantwortung von Führungskräften für das Gesamtunternehmen und seine Geschäftsprozesse unterstrichen, der Teamgeist gefördert und unerwünschten Ressortegoismen vorgebeugt.²⁵⁵

Durch die Verknüpfung von Prämienvergütungen mit der Balanced Scorecard wird ein wirkungsvoller Hebel geschaffen, um die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf die Ziele des Unternehmens und somit auf die Messgrößen, die für die Strategie entscheidend sind, zu lenken. Außerdem wird ein extrinsischer Motivationseffekt für die Mitarbeiter durch die

²⁵¹ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 314

²⁵² Vgl. Kunz 2001, Seite 279 f.

²⁵³ Vgl. Kunz, Personal Heft 10/1999, Seite 488

²⁵⁴ Vgl. Horváth & Partners 2007, Seite 312 ff.

²⁵⁵ Vgl. Evers, Personal Heft 02/2001, Seite 86

Belohnung der Zielerreichung geschaffen.²⁵⁶ Mit der Anbindung von Anreizsystemen an die strategischen Unternehmensziele wird eine Ausrichtung des Leistungsverhaltens auf die Strategieumsetzung bewirkt, wodurch eine Harmonisierung der Interessen von Mitarbeitern und Unternehmensführung erreicht werden kann.²⁵⁷

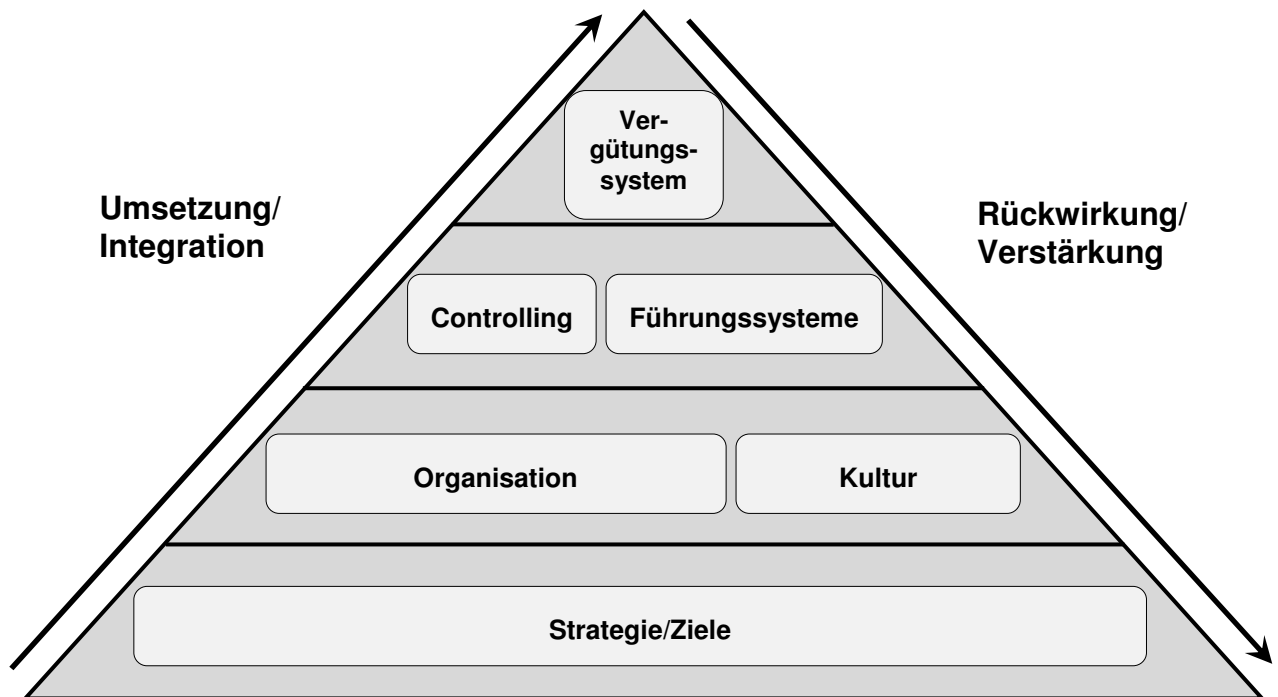


Abbildung 28: Vergütung als Umsetzungshebel (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Evers, Personal Heft 02/2001, Seite 86)

Mit BSC-basierten Anreizsystemen erhöht sich das Interesse der Mitarbeiter an der Gesamtstrategie. Wenn sämtliche Mitarbeiter der Organisation die Strategie verinnerlicht haben und motiviert sind, sie auch umzusetzen, wird die Strategie zu „Everyone’s Everyday Job“.²⁵⁸

4.4.2 Herausforderungen bei BSC-basierten Anreizsystemen

Da nicht alle strategischen Ziele in persönlichen Zielvereinbarungen aufgenommen werden können, ergibt sich das Problem der Zielauswahl. Man weiß aus der Organisationspsychologie, dass mehr als sieben Ziele für ein Individuum nicht gleichzeitig verfolgbar sind.²⁵⁹ In der jeweiligen Zielvereinbarung können somit wahrscheinlich

²⁵⁶ Vgl. Kaplan/Norton 2001, Seite 227

²⁵⁷ Vgl. Becker/ Schwertner/Seubert, Controlling Heft 1/2005, Seite 33 f.

²⁵⁸ Vgl. Kaplan/Norton 2001, Seite 13

²⁵⁹ Vgl. Fink/Heineke, Seite 383 und Horváth & Partners, Seite 49

maximal vier Ziele der Strategie einbezogen werden, da auch noch operative und persönliche Ziele in der Zielvereinbarung zu berücksichtigen sind.²⁶⁰

Bei der Reduktion auf einige wenige Ziele in der Zielvereinbarung könnte die Betrachtung des Unternehmens aus verschiedenen Perspektiven, welche den Charakter der Balanced Scorecard wiedergibt, verloren gehen. Mit der Formulierung von Rahmenbedingungen, die ein Überschreiten eines Mindestwerts der Zielerreichungsgrade bei allen Zielen der Balanced Scorecard oder die Realisierung eines bestimmten Zielerreichungsgrades fordern, kann die Bedeutung der Balanced Scorecard unterstrichen werden.²⁶¹

Bei der Aufnahme von Zielen in die Zielvereinbarung muss auch bedacht werden, dass nicht alle Ziele in gleichem Ausmaß durch eine Führungskraft beeinflussbar sind. Daher sollten die Ziele in die Zielvereinbarung eingehen, die von der Führungskraft am stärksten beeinflussbar und gleichzeitig von strategischer Relevanz sind.²⁶²

Von großer Bedeutung ist außerdem die Akzeptanz des Bonussystems, da vor allem bei Veränderungen von Einkommensregelungen Ängste oder Misstrauen ausgelöst werden können. Wenn das gesamte BSC-basierte Anreizsystem den Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeiter entspricht und die Mitarbeiter in die Systemkonzeption und Systemimplementierung einbezogen werden, wird es auch von allen Mitarbeitern akzeptiert werden.²⁶³

Charakteristisch für die Balanced Scorecard sind das Setzen von herausfordernden Zielen zur Nutzung von Chancen in der Zukunft und die starke Vernetzung zwischen den unterschiedlichen Zielen und Perspektiven. Dies kann jedoch dazu führen, dass Mitarbeiter eine geringe Bereitschaft zeigen, sich an den gesetzten Zielen messen zu lassen bzw. vorsichtige und gut abschätzbare Ziele bevorzugen. Diesem Problem kann jedoch durch die Abstimmung der Balanced Scorecard Ziele der unterschiedlichen Hierarchieebenen und durch eine umfassende Kommunikation und Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmensstrategien begegnet werden.²⁶⁴

Mit der Balanced Scorecard wird die innere Motivation der Mitarbeiter dann ermöglicht, wenn die persönlichen Ziele und Handlungen der Mitarbeiter mit der Erreichung der Ziele und Kriterien der Geschäftseinheit übereinstimmen. Bei diesen Mitarbeitern, die aufgrund

²⁶⁰ Vgl. Fink/Heineke, Seite 383

²⁶¹ Vgl. Fink/Heineke, Seite 384

²⁶² Vgl. Fink/Heineke, Seite 384

²⁶³ Vgl. Evers, Personal Heft 02/2001, Seite 86

²⁶⁴ Vgl. Fink/Heineke, Seite 385

ihrer persönlichen Vorlieben und Überzeugungen handeln, also durch ihre innere Motivation, führt dies zu innovativeren Entscheidungen und kreativeren Lösungsansätzen. Diese von innen motivierten Mitarbeiter, streben danach, die gemeinsamen Ziele zu erreichen, auch wenn damit keine ausdrücklichen Leistungszulagen verbunden sind. Deshalb muss bei der Gestaltung von BSC-basierten Anreizsystemen auch dieser Punkt betrachtet werden, da explizite Belohnungen möglicherweise zu einem Sinken oder einer Verdrängung der inneren Motivation führen könnten.²⁶⁵

BSC-basierte Anreizsysteme müssen als lernende Systeme konzipiert werden. Es ist nicht nur eine Anpassung an veränderte Unternehmensstrategien notwendig, sondern es sollen auch Änderungen in den Motivationsstrukturen der Mitarbeiter einbezogen werden.²⁶⁶

²⁶⁵ Vgl. Kaplan/Norton 1997, Seite 213

²⁶⁶ Vgl. Evers, Personal Heft 02/2001, Seite 86

5 Vorstellung der Studien von Horváth & Partners zum Thema Anreizsysteme

Die zentrale These, dass mit BSC-basierten Anreizsystemen die Unterstützung der erfolgreichen Umsetzung von Unternehmensstrategien möglich wird, war der Ausgangspunkt eines gemeinsamen Forschungsprojektes der Horváth & Partner GmbH und des Lehrstuhls für Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg im Jahre 2004.²⁶⁷

Von den 50 an der Studie beteiligten Unternehmen konnte mehr als die Hälfte der Unternehmen einen Umsatz von über 1 Mrd. Euro pro Jahr ausweisen. Entsprechend dieser Größenordnung beschäftigten 34 % der Unternehmen mehr als 10.000 Mitarbeiter und weitere 12 % mehr als 5.000 Mitarbeiter. Von den teilnehmenden Unternehmen stammten gut die Hälfte aus Deutschland, ein Drittel aus Österreich und die weiteren Teilnehmer aus der Schweiz.²⁶⁸

Bei dieser Studie wurde zwischen zwei Varianten von Anreizsystemen unterschieden:

- BSC-basierte Anreizsysteme: Die Zielvereinbarungs- und/oder die variablen Vergütungssysteme dieser Anreizsysteme sind ausdrücklich mit der Balanced Scorecard verknüpft
- andere Anreizsysteme: Hier handelt es sich um Anreizsysteme, deren Zielvereinbarungssystem nicht mit dem strategischen Zielsystem verbunden ist oder um Anreizsysteme, die auf anderen Managementsystemen beruhen.²⁶⁹

Die Balanced Scorecard wurde von der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen zur Operationalisierung ihrer Strategien und zur strategischen Unternehmenssteuerung genutzt. Außerdem war der Einsatz von Zielvereinbarungssystemen bei einer überwiegenden Mehrheit der Studienteilnehmer (96 %) gegeben.²⁷⁰

Da die Untersuchung der wirtschaftlichen Effekte der Nutzung von Anreizsystemen einen Schwerpunkt der Studie darstellte, bezogen sich die Fragen auch auf die wirtschaftlichen Erfolge. Bei der Entwicklung der Unternehmenskenngrößen Umsatz und

²⁶⁷ Vgl. Becker/Schwertner/Seubert, Controlling Heft 1/2005, Seite 33

²⁶⁸ Vgl. Becker/Schwertner/Seubert, Controlling Heft 1/2005, Seite 34

²⁶⁹ Vgl. Becker/Schwertner/Seubert, Controlling Heft 1/2005, Seite 35

²⁷⁰ Vgl. Becker/Schwertner/Seubert, Controlling Heft 1/2005, Seite 35

Jahresüberschuss im Vergleich zu den Wettbewerbern in den letzten drei Jahren, zeigte sich, dass die Nutzer von BSC-basierten Anreizsystemen sowohl im Hinblick auf die Entwicklung des Jahresüberschusses als auch des Umsatzwachstums erfolgreicher waren, als jene Unternehmen, die andere Anreizsysteme einsetzten.²⁷¹

96 % der Nutzer von BSC-basierten Anreizsystemen schätzten die Umsetzung der Unternehmensstrategie „erfolgreich“ oder „eher erfolgreich“ ein, während diese Einschätzung bei den anderen Unternehmen nur auf 70 % zutraf.²⁷²

Bei einer deutlichen Mehrheit der Unternehmen (88%) wurde der Einsatz von Zielvereinbarungen und Vergütung in Kombination festgestellt. Die Verbindung von Zielvereinbarung und variabler Vergütung kam auf den ersten beiden Hierarchieebenen bei allen Unternehmen zum Tragen, ab der vierten Ebene nur noch bei 73 %.²⁷³

Alle untersuchten Unternehmen, welche die Vergütung mit der Balanced Scorecard verbanden, schätzten ihr Vergütungssystem als erfolgreich ein. BSC-basierte Anreizsysteme wiesen bei den Variablen bezüglich „Strategie & Führung“ so wie „Mitarbeiter“ durchgängig höhere Erfüllungsgrade der Erwartung auf, als andere Systeme. Vor allem die Qualität der Beurteilung hinsichtlich ihrer Objektivität wurde durch die Anwender klar positiver beurteilt.²⁷⁴

Die Studienergebnisse konnten so interpretiert werden, dass BSC-basierte Anreizsysteme, natürlich neben vielen anderen Variablen, die positive Entwicklung des Unternehmens und die erfolgversprechende Umsetzung der Strategien unterstützen können.²⁷⁵

Bei einer neuerlichen Studie Mitte des Jahres 2006 beteiligten sich 63 der umsatzstärksten Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, womit der Untersuchungsumfang, verglichen mit der Studie 2004, um 25 % gesteigert werden konnte. Bei der Studie 2006 wurde, wie bereits 2004, zwischen BSC-basierten Anreizsystemen und anderen Anreizsystemen unterschieden.²⁷⁶

²⁷¹ Vgl. Schwertner/Becker/Seubert, Personal Heft 12/2004, Seite 13 f.

²⁷² Vgl. Becker/Schwertner/Seubert, Controlling Heft 1/2005, Seite 35

²⁷³ Vgl. Becker/Schwertner/Seubert, Controlling Heft 1/2005, Seite 38

²⁷⁴ Vgl. Becker/Schwertner/Seubert, Controlling Heft 1/2005, Seite 37

²⁷⁵ Vgl. Schwertner/Becker/Seubert, Personal Heft 12/2004, Seite 14

²⁷⁶ Vgl. Horváth & Partners – Management Consultants: Studien

Die Untersuchungsergebnisse der Studie 2006 zeigten, wie schon zwei Jahre zuvor bei den Kernkennzahlen Umsatz und Jahresüberschuss, dass Unternehmen, welche BSC-basierte Anreizsysteme nutzten, erfolgreichere Entwicklungen bezüglich Umsatzwachstum, Jahresüberschuss und Rentabilität realisieren konnten.²⁷⁷

Durch die Erfahrungen der teilnehmenden Unternehmen konnte die vorerst theoretisch formulierte These, dass BSC-basierte Anreizsysteme eine erfolgreiche Strategieumsetzung unterstützen, wieder bestätigt werden, weshalb auch die Anwendung eines vollständigen und integrierten Anreizsystems auf Grundlage der Balanced Scorecard als sehr erfolgsversprechend gesehen werden kann.²⁷⁸

²⁷⁷ Vgl. Horváth & Partners – Management Consultants: Studien

²⁷⁸ Vgl. Horváth & Partners – Management Consultants: Studien

6 Ergebnisse und Schlussbemerkung

Ziel dieser Arbeit war es, die Balanced Scorecard als Basis für ein Anreizsystem vorzustellen. Die Balanced Scorecard ermöglicht mit dieser Verbindung nicht nur eine optimale Orientierung und Ausrichtung aller Mitarbeiter an der Strategie, sondern auch eine optimale Führung der Mitarbeiter.

Die Balanced Scorecard für sich stellt schon ein ausgezeichnetes Führungsinstrument dar. Sie fasst die strategisch wichtigen Informationen des Unternehmens zusammen und zeigt ihre Ausgewogenheit, das „balanced“, in der Darstellung des Unternehmens, in der Kommunikation mit allen Mitarbeitern und in der Einbeziehung der wesentlichen Organisationseinheiten. Die nun messbar gemachten Visionen und daraus abgeleiteten Ziele werden jedem Mitarbeiter nahe gebracht.²⁷⁹

In Kombination mit einem Zielvereinbarungs- oder Anreizsystem bietet sie mehr: einerseits mit der Verschmelzung von persönlichen Zielen und Unternehmenszielen die intrinsische Motivation und andererseits in Verbindung mit einem Anreizsystem die, unter bestimmten Voraussetzungen, ebenso erforderliche extrinsische Motivation.

6.1 Ergebnisse zu BSC-basierten Anreizsystemen

Mitarbeiter, die aus ihrem eigenen Impuls und mit ihrem persönlichen Engagement die Ziele ihres Unternehmens – verbunden mit den eigenen Zielen – erreichen wollen, tragen zum Erfolg jedes Unternehmens bei. Deshalb sollte sich jedes Unternehmen die Frage stellen, wie dies erreicht werden kann. Die Lösung dazu könnten BSC-basierte Anreizsysteme sein. Natürlich sind die Arbeitsfreude und das Engagement auch noch von vielen anderen Faktoren abhängig, aber solange die Möglichkeit besteht, dass dies mit einem Führungsinstrument unterstützt werden kann, muss es auch genutzt werden.

Mit diesen Mitarbeitern wird es jedem Manager gelingen, die strategischen Ziele des Unternehmens zu erreichen. – Und mit der Erreichung der Ziele kann neuerlich eine intrinsische Motivation der Mitarbeiter bewirkt werden.

²⁷⁹ Vgl. Friedag/Schmidt 2001, Seite 19

Auch die Studien von Horváth & Partners beweisen, dass Unternehmen, die bereits mit Balanced Scorecard basierten Anreizsystemen arbeiten, im Vergleich zu ihren Wettbewerbern hinsichtlich Umsatzwachstum, Jahresüberschuss und Rentabilität erfolgreichere Entwicklungen verzeichnen konnten.²⁸⁰

6.2 Maßnahmen zur Anwendung der Balanced Scorecard als Basis für Anreizsysteme

Gerade die Einbindung der Mitarbeiter in den Entstehungs- und Umsetzungsprozess ist die Stärke der Balanced Scorecard. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter in allen wichtigen Phasen des Realisierungsprozesses der Strategien kommt es zu einer engen Bindung an das Unternehmen.²⁸¹ Damit aber die Akzeptanz eines BSC-basierten Vergütungsansatzes gegeben ist und dieser Ansatz nicht als Manipulations- oder Steuerungsinstrument missverstanden wird, sind einige Maßnahmen bei der Einführung empfehlenswert. In den Entwicklungsprozess des BSC-basierten Anreiz- oder Vergütungssystems sind Mitarbeiter aller Verantwortungsstufen und aller Bereiche aktiv einzubinden. Wichtig ist auch, dass der Nutzen einer leistungs- und anreizorientierten Bewertung der persönlichen Handlungsbeiträge auf Grundlage der Balanced Scorecard klar aufgezeigt wird.²⁸²

Einen wichtigen Auftrag haben hier die Führungskräfte: sie sollen die übergeordnete Strategie, die Balanced Scorecard Erfolgskriterien und Bereichsziele mit persönlichen Erwartungen, Interessen und Wünschen in Einklang bringen. In Workshops zur Klärung der Teamziele und partnerschaftlich geführten Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen können die Führungskräfte ihre Aufgabe als „Botschafter“ der neuen unternehmerischen Orientierung wahr nehmen.²⁸³ Da auch ein BSC-basiertes Anreizsystem Führung als Dialog nicht ersetzen kann, muss dem Einzelnen in vertiefenden Führungsgesprächen gezeigt werden, wie sein Leistungsbeitrag im strategischen Gesamtvorhaben einzuordnen ist – gleichzeitig ergibt sich die Chance für die Vermittlung von persönlicher Wertschätzung.²⁸⁴

²⁸⁰ Vgl. Horváth & Partners – Management Consultants: Studien

²⁸¹ Vgl. Ehrmann 2007, Vorwort zur 4. Auflage von Harald Ehrmann

²⁸² Vgl. Kunz 2001, Seite 280

²⁸³ Vgl. Kunz 2001, Seite 281

²⁸⁴ Vgl. Kunz 2001, Seite 282

6.3 Empfehlung des Einsatzes der Balanced Scorecard als Basis für Anreizsysteme

Da jeder Mitarbeiter von seinem persönlichen Umfeld und seinem persönlichen Erfahrungen geprägt ist und sich die jeweiligen Bedürfnisse auch je nach Lebenssituation oder wirtschaftlichen Gegebenheiten verändern, wird es immer von verschiedenen Bedingungen abhängen, wie er zu motivieren ist. Für einen Mitarbeiter ist Geld zur Befriedigung seiner elementarsten Bedürfnisse notwendig. Ein anderer sieht einen Belohnungsaspekt in verantwortungsvollen Aufgaben, wobei Geld nur eine Nebenrolle für ihn spielt oder als Mittel zum Zweck dient. Die Balanced Scorecard als Führungsinstrument kann zur Motivation von beiden Mitarbeitern beitragen und auch auf Veränderungen eingehen.

Die Balanced Scorecard ist ein geeignetes Instrument zur Mitarbeiterführung, das in Verbindung mit einem Anreiz- oder Zielvereinbarungssystem eine umfassende Motivierung der Mitarbeiter ermöglicht. Vor allem in wirtschaftlich schweren Zeiten sind die Motivierung der Mitarbeiter und die Erreichung von gemeinsamen Zielen von enormer Bedeutung. Ein Mitarbeiter, der keine Motivierung von außen braucht, der durch die Verschmelzung seiner eigenen Ziele mit denen des Unternehmens intrinsisch motiviert ist und so aus eigenem Antrieb die Freude und die Motivation an seiner Arbeit findet, ist von unschätzbarem Wert für jedes Unternehmen. In Verbindung mit einem Anreizsystem wird aber auch die extrinsische Motivation, die in bestimmten Situationen nicht unterschätzt werden darf, bedacht.

Mit Balanced Scorecard basierten Anreizsystemen bietet sich jedem Unternehmen die Chance, gemeinsam mit seinen Mitarbeitern Strategien umzusetzen und sich den wirtschaftlichen Situationen zu stellen.